

**PENGARUH DESENTRALISASI, PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi**



Oleh:

**LATIFAH AYU IDAYATI
NIM. 16.52.21.211**

**PRODI AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA
2020**

PENGARUH DESENTRALISASI, PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Dalam Bidang Ilmu Akuntansi Syariah

Oleh:

LATIFAH AYU IDAYATI
NIM: 16.52.21.211

Surakarta, 16 Oktober 2020

Disetujui dan disahkan oleh:
Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wp' or 'Wpms', with a large loop at the beginning and a horizontal stroke at the end.

Wahyu Pramesti., S.E., M.Si., Ak
NIP. 19871007 201403 2 004

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : LATIFAH AYU IDAYATI
NIM : 16.52.21.211
JURUSAN : AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul **“Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”**.

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 16 Oktober 2020



Latifah Ayu Idayati

SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : LATIFAH AYU IDAYATI
NIM : 16.52.21.211
JURUSAN/PRODI : AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
IAIN SURAKARTA

Terkait penelitian skripsi Saya yang berjudul “PENGARUH DESENTRALISASI, PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL”.

Dengan ini Saya menyatakan bahwa Saya benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data dari OPD Kabupaten Boyolali. Apabila di kemudian hari diketahui bahwa skripsi ini menggunakan data yang tidak sesuai dengan data yang sebenarnya, Saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 16 Oktober 2020




Latifah Ayu Idayati

Wahyu Pramesti, S.E., M.Si., Ak.
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Istitut Agama Islam Negeri Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi
Sdr : Latifah Ayu Idayati

Kepada Yang Terhormat
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Isrtitut Agama Islam Negeri Surakarta
Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa telah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi Saudara Latifah Ayu Idayati NIM: 16.52.21.211 yang berjudul:

PENGARUH DESENTRALISASI, PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL

Sudah dapat dimunaqasahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.Akun) dalam bidang ilmu Akuntansi Syariah.

Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasahkan dalam waktu dekat.

Demikian atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 16 Oktober 2020
Dosen Pembimbing Skripsi



Wahyu Pramesti., S.E., M.Si.,Ak
NIP. 19871007 201403 2 004

PENGESAHAN

PENGARUH DESENTRALISASI, PARTISIPASI PENYUSUNAN ANAGARAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Oleh:

LATIFAH AYU IDAYATI
NIM. 16.52.21.211

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqasah
Pada hari Senin tanggal 16 November 2020/1 Rabiul Akhir 1442H dan dinyatakan
Telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji :

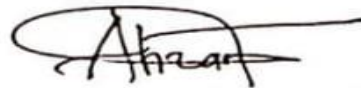
Penguji I (Merangkap Ketua Sidang)
Ade Setiawan, M. Ak
NIP. 19800712 201403 1 003



Penguji II
Anim Rahmayati, S.E.I., M. Si
NIP. 19841008 201403 2 005



Penguji III
Fahri Ali Ahzar, S.E., M. Si
NIK. 19910513 201701 1 124



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
IAIN Surakarta




Dr. M. Rahmawan Arifin, S.E., M.Si.
NIP. 19720304 200112 1 004

MOTTO

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka, apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan) tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

(QS. Al-Insyirah: 6-8)

Balas dendam yang baik adalah dengan menjalani hidup yang baik

(Jerry Sienfield)

Jadilah diri Anda Sendiri. Tidak akan ada satupun orang yang akan menyalahkan Anda.

(Charles Schultz)

Tidak perlu banyak bicara, tapi tunjukkanlah dengan tindakan nyata. Lakukan semampumu, dengan tulus ikhlas dan jangan pernah mengeluh. Karena sesungguhnya Allah mengetahui usaha kerasmu.

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Sujud syukur *Alhamdulillah* kepada Allah SWT berkat rahmat dan kuasa-Nya karya ilmiah yang sederhana ini dapat terselesaikan.

Kupersembahkan dengan penuh cinta dan kasih sayang, karya ilmiah sederhana ini untuk:

1. Ibunda dan Ayahanda tercinta atas segala doa, nasihat, pengorbanan dan kasih sayang tak terhingga.
2. Adikku tersayang, Latif Dwi Cahyo yang selalu mendukung penulis. Keponakanku, Maretma Thaahaaya dan kak Widia yang selalu menyemangatiku. Alif Septiawan, *partner* terbaikku yang selalu mau aku repotkan.
3. Segenap keluarga yang selalu membuatku semangat dan selalu mendoakan aku.
4. Sahabatku Anisa Qoiri, Anis Monika, Ariningtyas, Anisa Fitri, dan Shaqila Hawa, yang selalu memberikan *support* dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Teman-temanku di kelas E Akuntansi Syariah angkatan 2016 yang saling mendukung dan memberikan motivasi.
6. Almamater tercinta IAIN Surakarta.

Terima kasih atas dukungan dan doa kalian semua...

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

Penulis menyadari dengan sepenuhnya telah banyak mendapatkan dukungan, bimbingan, dan dorongan berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga, dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag., M.Pd., selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
2. Dr. M. Rahmawan Arifin, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Ibu Anim Rahmayati, S.E.I, M.Si., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Bapak Ade Setiawan, M.Ak., selaku Dosen Pembimbing Akademik.
5. Ibu Wahyu Pramesti, S.E., M.Si., Ak., selaku dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi.

6. Pihak-pihak di OPD (Organisasi Perangkat Daerah) Kabupaten Boyolali yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
8. Kedua orang tuaku, Bapak Dalmono dan Ibu Mulyati terima kasih atas segala doa, pengorbanan, dan kasih sayang yang tak pernah ada habisnya. Serta adikku, Latif Dwi Cahyo yang selalu memberikan *support* dan perhatian kepada penulis. Semoga penulis dapat menjadi anak yang membanggakan keluarga.
9. Maretma Thaahaaya, kak Widia, dan Alif Septiawan terima kasih atas bantuan kalian baik dari segi moril maupun materiil dan selalu memberikan semangat kepada penulis.
10. Sahabat-sahabatku, Anisa Qoiri, Anis Monika, Ariningtyas, Anisa Fitri, dan Shaqila Hawa terima kasih sudah mau menjadi teman baikku, mau aku repotkan dan selalu memotivasi penulis.
11. Teman-teman Akuntansi Syariah E Angkatan 2016 yang telah memberikan semangat, dorongan, dan pengalaman selama menempuh studi.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi dan penyelesaian kripsi.

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya dia serta puji syukur kepada Allah SWT, semoga memberikan balasan kebaikan kepada semuanya, Aamiin.

Penulis juga menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karna itu kritik dan saran sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 16 Oktober 2020

Penulis

ABSTRACT

The research aims to determine the effect of decentralisation, budgetary participation, and organization commitment on managerial performance. The object of this reasearch is Regional Apparatus Organization (OPD) Boyolali District.

The population is heads of 31 OPD Boyolali districts. The samples were taken by using non-probability sampling with saturation sampling of 338 respondents. The type of data used are primary data. The data collected with a direct survey using quitionnaire that sent to respondents. The analysis data that was used in this study is multiple linier regression with SPSS 23 aplication.

The result of this research proving that: 1) Decentralisation has a positive significant effect with managerial performance. 2) Budgetary participation has a positive significant effect with managerial performance. 3) Organization commitment has a positive significant effect with managerial performance.

Keywords: Managerial Performance, decentralization, budgetary participation, organizational commitment.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Objek dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Boyolali.

Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan 31 OPD Kabupaten Boyolali. Pemilihan sampel dengan non-probability sampling dengan sampel jenuh yang berjumlah 338 responden. Data yang digunakan berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuisioner kepada responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan aplikasi SPSS 23.

Hasil penelitian membuktikan bahwa: 1) Desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. 2) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. 2) Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: Kinerja Manajerial, Desentralisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN	iv
HALAMAN NOTA DINAS	v
HALAMAN PENGESAHAN MUNAQOSAH.....	vi
MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
<i>ABSTRACT</i>	xii
ABSTRAK	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3. Batasan Masalah.....	8
1.4. Rumusan Masalah	8
1.5. Tujuan Penelitian.....	9

1.6.	Manfaat Penelitian.....	9
1.7.	Jadwal Penelitian.....	9
1.8.	Statistika Penulisan Skripsi	10
BAB II LANDASAN TEORI		12
2.1.	Kajian Teori.....	12
2.1.1	<i>Grand Theory</i>	12
2.1.2	Kinerja Manajerial	12
2.1.3	Desentralisasi	15
2.1.4	Partisipasi Penyusunan Anggaran	17
2.1.5	Komitmen Organisasi.....	18
2.2.	Hasil Penelitian yang Relevan.....	20
2.3.	Kerangka Pemikiran	24
2.4.	Hipotesis	25
2.4.1	Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial	25
	manajerial.....	26
2.4.2	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.....	26
2.4.3	Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial	28
BAB III METODE PENELITIAN.....		30
3.1	Waktu dan Wilayah Penelitian	30
3.2	Jenis Penelitian	30
3.3	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	31

3.3.1	Populasi	31
3.3.2	Sampel.....	31
3.3.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	32
3.4	Data dan Sumber Data.....	33
3.5	Teknik Pengumpulan Data	33
3.6	Variabel Penelitian	34
3.7	Definisi Operasional Variabel	35
3.8	Teknik Analisis Data	38
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		44
4.1.	Gambaran Umum Penelitian	44
4.2.	Pengujian dan Hasil Analisis Data	51
4.2.1.	Statistik Deskriptif	51
4.2.2.	Uji Instrumen Penelitian	53
4.2.3.	Uji Asumsi Klasik.....	56
4.2.4.	Uji Kelayakan Model	60
4.2.5.	Analisis Regresi Linier Berganda	61
4.2.6.	Uji Signifikansi (Uji Statistik)	63
4.3.	Pembahasan Hasil Analisis Data.....	64
4.3.1.	Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial	64
4.3.2.	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	67
4.3.3	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	70

BAB V PENUTUP.....	73
5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Keterbatasan Penelitian	74
5.3. Saran-Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN.....	80

DAFTAR TABEL

Table 3.1 Daftar Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Boyolali.....	31
Table 3.2 Definisi Operasional Tabel	35
Tabel 4.1 Data Penyebaran Kuisisioner.....	46
Tabel 4.2 Tabulasi Penyebaran Data Kuisisioner 31 OPD	47
Tabel 4.3 Demografi Responden.....	49
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif	52
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	54
Tabel 4.6 <i>Cronbach's Alpha</i>	55
Tabel 4.7 Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	56
Tabel 4.8 Uji Normalitas Kolmogorof-Smirnov ke 2	57
Tabel 4.9 Uji Multikolonieritas.....	58
Tabel 4.10 Uji Rank Spearman	59
Tabel 4.11 Uji Koefisien Determinasi	60
Tabel 4.12 Uji F	61
Tabel 4.13 Analisis Regresi Linier BergandaLinier Berganda	62
Tabel 4.14 Uji Hipotesis	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	25
-----------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuisisioner	81
Lampiran 2 Data Penelitian.....	86
Lampiran 3 Hasil Olah SPSS 23	88
Lampiran 4 Surat Ijin Penelitian	99
Lampiran 5 Daftar 31 OPD	100
Lampiran 6 Sampel Penelitian	102
Lampiran 7 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	109
Lampiran 8 Jadwal Penelitian	112
Lampiran 9 Cek Plagiasi	114
Lampiran 10 Daftar Riwayat Hidup.....	115

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Faktor terpenting dalam sebuah organisasi adalah kinerja seorang manajer. Kinerja organisasi dapat meningkat secara menyeluruh apabila kinerja manajerial juga meningkat. Kinerja manajerial sebagai bentuk kinerja individu dalam sebuah organisasi dalam menjalankan fungsi manajemen, yaitu dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kinerja manajerial menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Kinerja manajerial dapat dicapai apabila dilaksanakan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing tanpa melanggar aturan yang berlaku (Dwinarian et al., 2017).

Kinerja manajerial diartikan juga sebagai alat pengukuran keefektifan dan keefisienan seorang manajer dalam bekerja untuk mencapai tujuan dari organisasi. Kinerja manajerial dipandang sangat penting untuk keberlangsungan hidup organisasi (Hidayadi, 2015). Tingkat keberhasilan program kegiatan dapat diketahui bilamana seluruh aktivitas dapat diukur. Dengan kinerja manajerial inilah akan tergambarkan capaian pelaksanaan kegiatan dalam upaya mencapai tujuan (Azizah, 2012).

Pada bidang organisasi sektor publik khususnya pemerintah, kinerja merupakan hal yang sangat penting. Kinerja diartikan sebagai gambaran keberhasilan pemerintah dalam mencapai dan merealisasikan program kerja untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang telah ditentukan. Tujuan pemerintah dapat terwujud dengan cara meningkatkan kinerja dari sumber daya manusianya.

Kinerja manajerial dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan sebuah organisasi serta memberikan informasi yang tepat waktu dan andal (Suhanda, 2018).

Sebagai lembaga yang berorientasi pada masyarakat dan sumber kepercayaannya berasal dari masyarakat, dalam menjalankan roda pemerintahan maka pemerintah dituntut untuk mampu memiliki kinerja manajerial yang baik serta berorientasi kepada kepentingan khalayak luas. Kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat harus diimbangi kinerja yang baik, sehingga efektifitas dalam pemberian layanan kepada masyarakat dapat meningkat. Kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah juga akan meningkat (Afrida, 2013).

Tuntutan atas hasil kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, pemerintah sebagai lembaga sektor publik wajib untuk senantiasa meningkatkan kualitas dirinya dengan mengasah keterampilan, kreativitas, profesionalitas, kemampuan dan keteladanannya. Pemerintah menjadi aktor utama dalam memberikan dampak atas kepentingan masyarakat. Masyarakatlah yang akan merasakan secara langsung baik dan buruknya kinerja pemerintah (Mudhani, 2018).

Isu yang berkembang saat ini yang menjadi sorotan utama bahwa kinerja manajerial pemerintah menunjukkan hasil yang kurang baik. Masyarakat banyak yang merasakan kurang optimalnya kinerja pemerintah. Kurang optimalnya kinerja pemerintah dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan. Selain itu masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang didapatkan atas kinerja

pemerintah tersebut (Sari, 2016). Hal tersebut menunjukkan fakta bahwa belum tercapainya tingkat kepuasan masyarakat atas layanan publik yang diberikan.

Permasalahan lainnya yang muncul pada lingkungan pemerintah adalah masih kurang maksimalnya pemerintah dalam merealisasikan program kerjanya dan keterserapan anggaran, sehingga akan menimbulkan selisih yang relatif besar antara penganggaran dan `realisasi penganggaran. Hal tersebut juga akan berdampak pada penganggaran tahun berikutnya. Oleh sebab itu, organisasi pemerintah khususnya pemerintah daerah mendapat predikat yang kurang baik dimata masyarakat. Hal tersebut mengakibatkan inefisiensi dan ketidakefektifan pengelolaan kinerja instansi pemerintah (Afrida, 2013).

Kinerja pemerintah daerah tentu menjadi perhatian berbagai pihak apalagi terdapat peraturan terkait otonomi daerah yaitu UU No. 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, dimana pemerintah daerah diberikan wewenang untuk mengatur dan mengurus perkara di daerahnya masing-masing. Dengan adanya peraturan tersebut diharapkan pelayanan terhadap masyarakat lebih optimal dan kesejahteraan masyarakat terwujud dengan segera. Sehingga pertanggungjawaban pemerintah daerah menjadi dua arah yaitu pertanggungjawaban kepada pemerintah pusat dan kepada masyarakat (Wahyuni et al., 2014).

Dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial, cara yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan faktor-faktor lingkungan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori kontijensi bahwa tidak ada metode yang paling baik untuk diterapkan pada semua kondisi lingkungan organisasi, namun tergantung dari keadaan lingkungan disekitar organisasi. Kinerja pemerintah dipengaruhi oleh faktor–

faktor seperti desentralisasi, ketepatan penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pengendalian internal (Meiliza 2018).

Salah satu faktor yang memberikan kontribusi atas peningkatan kinerja manajerial adalah desentralisasi (Hidayadi, 2015). Tinggi atau rendahnya tingkat desentralisasi akan mengakibatkan tinggi atau rendahnya kinerja manajerial. Dengan kata lain, keberhasilan atau kegagalan dari kinerja manajerial disebabkan oleh tinggi atau rendahnya desentralisasi dimana bawahan atau manajer tingkat rendah diikutsertakan dalam pembuatan keputusan agar tujuan dari organisasi dapat tercapai (Hidayati dan Dianawati, 2017).

Adanya desentralisasi akan mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Selain itu organisasi juga mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi tanpa menunggu komando dari pejabat tingkat atas. Kualitas keputusan yang diambil juga akan meningkat akibat adanya pendelegasian wewenang tersebut. Sehingga akan mendorong organisasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik. Sistem manajemen yang terdesentralisasi dalam lingkup pemerintah mendukung peningkatan kinerja instansi pemerintah (Wahyuni et al., 2014).

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan memerlukan keterlibatan manajer seperti penetapan anggaran, membuat masukan yang diperlukan, dan berkontribusi dalam memberikan pendapat (Oyewo & Adyeye, 2018). Keterlibatan faktor-faktor yang memiliki pengaruh penting dalam

proses perencanaan hingga pencapaian target anggaran sangat diperlukan. Hal tersebut dimaksudkan agar tercapainya efektifitas dan efisiensi anggaran (Kusumawati & Salam, 2012).

Selain itu, harapan dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran ialah agar meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan oleh para penyusun anggaran. Dengan komitmen yang dimiliki oleh manajer, akan memotivasi dalam meningkatkan usahanya untuk memperoleh informasi yang andal dan nantinya digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan. Sehingga peningkatan atas kinerja manajerialpun akan terjadi (Windasari & Sujana, 2016).

Secara alami keberadaan dan keberagaman dari partisipasi anggaran membawa konsekuensi perilaku. Sebab yang menjadi elemen terpenting dalam partisipasi penganggaran adalah manusia. Pentingnya keterlibatan manusia dalam partisipasi penyusunan anggaran inilah yang mengakibatkan banyak peneliti yang melakukan pengujian atas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (Oyewo & Adyeye, 2018).

Peningkatan kinerja manajerial akan terjadi ketika manajer memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Komitmen organisasi sebagai bentuk dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu agar organisasinya semakin berhasil dan mencapai tujuan serta sasarannya, dimana manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya dan lebih mementingkan kepentingan organisasi. Hal tersebut tentu akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja manajerial (Giusti et al., 2018).

Komitmen tidak dapat diamati secara langsung hanya dari tindakan fisik saja. Seseorang yang telah berkomitmen akan menunjukkan tekadnya dalam melakukan sesuatu dengan maksimal dan tidak akan mudah menyerah ketika menghadapi tantangan (Mamuaya & Kewo, 2019). Bentuk dari komitmen dapat berupa keinginan untuk selalu berada dalam organisasi dan loyalitas yang tinggi. Keinginan tersebutlah yang akan mendorong pada peningkatan kinerja. Komitmen yang tinggi akan memudahkan manajer dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan (Pratiwi & Wirakusuma, 2019).

Telah banyak penelitian dengan konteks yang sama, yang meneliti hubungan antara desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Namun masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten atau bertentangan. Penelitian yang mendukung hubungan desentralisasi dengan kinerja manajerial antara lain penelitian dari Ardhani (2015); Hidrayadi (2015); Sari (2016); Prihatningtyas, Rispannyo, dan Kristianto (2018); Febrianti dan Fitri (2019).

Berbeda dengan Hidayati dan Dianawati (2017); Mudhani (2018); dan Juaini, Herwanti, dan Furkan (2019) yang memberikan bukti bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Begitu juga hasil penelitian Miah & Mia (1996) yang mengungkapkan bahwa desentralisasi dalam pengambilan keputusan pada manajemen tingkat rendah tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

Penelitian yang mengkaji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Hidrayadi (2015); Oyewo dan Adyeye

(2018); Pratiwi dan Wirakusuma (2019); dan Mamuaya dan Kewo (2019); Pariono dan Wirawati (2019); Wiratno, Ningsih, dan Putri (2019) yang menunjukkan hasil bawah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Azizah (2012); Ermawati dan Apriyanti (2017); dan Juaini, Herwanti, dan Furkan (2019) bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

Penelitian yang menghubungkan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial antara lain Hidrayadi (2015); Ardhani (2015); Mamuaya dan Kewo (2019); Pariono dan Wirawati (2019); Pratiwi dan Wirakusuma (2019) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian dari Azizah (2012); Suhandha (2018) yang memberikan hasil penelitian berbeda, bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dengan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mendorong peneliti untuk melakukan pengukuran pengaruh antara desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di Organisasi Perangkat Daerah Boyolali. Berdasarkan pemaparan di atas, judul penelitian ini adalah: **“Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah dikemukakan di atas, masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Masih adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial.
2. Masih adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Masih adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

1.3. Batasan Masalah

Untuk menghindari kemungkinan yang menyimpang dari pokok masalah yang dibahas dan agar penelitian ini sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, maka penelitian ini perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasinya hanya berkaitan dengan “Desentralisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial”. Objek penelitian yang akan diteliti adalah OPD Kabupaten Boyolali yang dibatasi untuk pejabat struktural eselon II, III, dan IV pada 31 OPD Kabupaten Boyolali.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial.
2. Menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

1.6. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dalam hal meningkatkan kinerja manajerial dan menambah referensi pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian di masa yang akan mendatang.

2. Manfaat bagi praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat mengevaluasi faktor-faktor pendukung yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Serta hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam memperbaiki masalah yang dihadapi organisasi, khususnya OPD Kabupaten Boyolali.

1.7. Jadwal Penelitian

Terlampir.

1.8. Statistika Penulisan Skripsi

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami penulisan skripsi. Sistematika penelitian ini dibagi dalam lima bab yang diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Isi dari bab ini menguraikan latar belakang masalah penelitian, identifikasi masalah penelitian, batasan masalah dari penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan dari penelitian, manfaat penelitian, jadwal penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II LANDASAN TEORI

Isi dari bab ini yaitu kajian teori-teori yang dipakai sebagai landasan penelitian, hasil penelitian terdahulu yang relevan, kerangka berfikir, serta pengembangan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang waktu dan wilayah penelitian, jenis penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional variabel, serta teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan gambaran umum penelitian, pengujian hasil analisis data, serta pembahasan mengenai hasil analisis data (pembuktian hipotesis).

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, keterbatasan dari penelitian, dan saran-saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1 *Grand Theory*

2.1.1.1 Teori Kontijensi

Teori kontijensi berlandaskan pada pemikiran bahwa tidak ada cara yang terbaik secara universal diberlakukan pada kondisi semua organisasi. Tetapi bergantung pada keadaan tertentu dari lingkungan sekitar organisasi. Teori kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain sistem akuntansi manajemen dalam upaya memberikan informasi yang dapat digunakan organisasi untuk berbagai macam tujuan (Hidayati dan Dianawati, 2017).

2.1.1.2 Teori *Goal Setting*

Teori *goal setting* mengemukakan bahwa perilaku seseorang didasarkan pada nilai dan tujuan. Seseorang akan menentukan tujuan masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku dan konsekuensi terhadap kinerjanya. Teori *goal setting* merupakan bagian dari teori motivasi. Seseorang yang diberikan tujuan yang spesifik dan sulit akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan individu yang hanya menerima tujuan yang mudah dan tidak spesifik (Giusti, Kustono, dan Effendi, 2018).

2.1.2 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah bentuk hasil kerja dan capaian manajer dalam menjalankan fungsi manajemen yang berupa perencanaan (*planning*), investigasi (*investigating*), koordinasi (*koordinating*), evaluasi (*evaluating*), supervisi,

pengaturan staf (*staffing*), negosiasi (*negotiating*), representasi, dan kinerja keseluruhan (Febrianti & Fitri, 2019). Definisi lain dari kinerja manajerial adalah prestasi individu dalam bekerja dimana manajer berhasil menyerasikan visi, misi, dan sasaran organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Ermawati & Apriyanti, 2017).

Dalam organisasi pemerintah daerah, kinerja diartikan sebagai gambaran tentang pencapaian atas visi dan misi organisasi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan program kerja sesuai dengan fungsi masing-masing instansi (Giusti et al., 2018). Kinerja pemerintah daerah sebagai prestasi atau hasil kerja instansi pemerintah daerah pada periode waktu tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi Putra (2013).

Pengukuran kinerja instansi pemerintah harus diperhatikan karena berhubungan erat dengan tanggung jawab alokasi anggaran daerah (Wahyuni et al., 2014). Pengukuran kinerja adalah suatu proses sistematis untuk mengukur tingkat keberhasilan kegiatan apakah telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tercapainya tujuan yang diinginkan. Manfaat dari pengukuran kinerja adalah untuk membantu para pemangku kepentingan dalam memonitor dan mengevaluasi kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi agar terpenuhinya tuntutan akuntabilitas publik (Nordiawan dan Hertianti, 2011).

Berikut kriteria dari pengukuran kinerja Mahoney et al. (1964):

1. Perencanaan yaitu penentuan tujuan, kebijakan, dan tindakan yang akan dilakukan. Misalnya: penjadwalan, penganggaran, mengatur cara kerja, mengatur tujuan atau standar, menyiapkan agenda, dan pemrograman.
2. Investigasi yaitu tindakan pengumpulan dan penyiapan informasi, biasanya dalam bentuk laporan, catatan, dan perhitungan. Inventarisasi, pengukuran keluaran, menyiapkan laporan keuangan, pencatatan, dan analisis pekerjaan.
3. Koordinasi yaitu tindakan penukaran informasi antarindividu dalam unit organisasi yang lainnya untuk berhubungan serta menyelaraskan program yang akan dilaksanakan. Misal, berhubungan dengan manajer lainnya, mengatur pertemuan, dan melakukan kerja sama dengan departemen lain.
4. Evaluasi yaitu penilaian dan menilai rencana atau catatan maupun observasi kinerja. Seperti penilaian karyawan, penilaian catatan pengeluaran, menilai laporan keuangan, inspeksi produk, persetujuan atas permintaan, menilai proposal, dan pemberian saran.
5. Supervisi yaitu tindakan untuk memberikan arahan, memimpin, dan mengembangkan bawahan. Misalkan: memberikan konseling, melatih bawahan, memberi penjelasan tentang aturan kerja, menugaskan pekerjaan, mendisiplinkan bawahan, serta menangani keluhan dari bawahan.
6. Pengaturan staf yaitu tindakan untuk memelihara atau mempertahankan bawahan angkatan kerja dalam satu unit maupun beberapa unit. Tindakan seperti merekrut, melakukan wawancara kerja, memilih karyawan, menempatkan kerja karyawan, mempromosikan karyawan, dan memindahtugaskan karyawan.

7. **Negosiasi** yaitu tindakan untuk melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak atas barang/jasa. Dapat berupa tindakan menghubungi pemasok, menjadi perwakilan atas kegiatan penjualan, mengiklankan produk, diskusi bersama, dan penjualan kepada pelanggan.
8. **Perwakilan** yaitu tindakan untuk menyampaikan informasi guna kepentingan organisasi melalui pidato, konsultasi, maupun melakukan kontrak dengan individu/kelompok di luar organisasi. Seperti pidato publik, merilis berita, menghadiri pertemuan-pertemuan bisnis atau konvensi.

2.1.3 Desentralisasi

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang kepada manajer pelaksana yang memiliki jenjang lebih rendah, untuk mengambil keputusan tertentu dalam unit yang menjadi tanggungjawabnya (Sugiri dan Sulastiningsih, 2004). Pengertian lain dari desentralisasi adalah praktik pendelegasian wewenang saat pembuatan keputusan ke tingkatan yang lebih rendah (Febrianti & Fitri, 2019).

Desentralisasi merupakan pembuatan keputusan dan kebijakan yang didelegasikan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada tingkat bawah dalam sebuah organisasi. Desentralisasi juga diartikan sebagai penyerahan kewenangan atas pemerintahan pusat kepada pemerintahan daerah dalam hal menyelesaikan masalah-masalah di wilayahnya masing-masing di negara Indonesia. Istilah desentralisasi telah dikenal dalam lingkungan organisasi yang secara umum dikenal sebagai penyerahan wewenang (Ardhani, 2015).

Alasan-alasan dibutuhkannya desentralisasi oleh Lubis (2014) yaitu:

1. Efisiensi waktu dan fokus manajemen puncak pada keputusan jangka panjang.

2. Memberikan respon yang lebih baik terhadap kebutuhan-kebutuhan lokal.
3. Mampu menangani segala informasi rumit yang dibutuhkan untuk membuat optimalnya keputusan.
4. Menyediakan dasar pelatihan yang baik bagi manajemen puncak di masa depan.
5. Alat motivasional yang kuat bagi manajerial.

Desentralisasi memiliki kelebihan (Sugiri & Sulastiningsih, 2004), antara lain:

1. Kecepatan dalam pengambilan keputusan operasi.
2. Kualitas keputusan menjadi lebih baik.
3. Manajer pusat lebih fokus pada isu-isu kebijakan dan perencanaan strategik, sebab keputusan harian dilakukan oleh manajer pelaksana.
4. Memberi motivasi kepada manajer pelaksana untuk mencapai tujuan organisasi, karena diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan.
5. Kaderisasi bagi para manajer pelaksana untuk mengelola seluruh aspek di fungsi mereka masing-masing.
6. Menjadi alat bagi manajer pusat untuk menilai potensi dari manajer pelaksana untuk naik ke jenjang manajemen yang lebih tinggi.

Desentralisasi juga memiliki kelemahan (Sugiri & Sulastiningsih, 2004) antara lain:

1. Jika manajer pelaksana tidak kompeten, maka akan menyebabkan manajer tersebut tidak dapat mengendalikan operasi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

2. Pada perusahaan yang besar, pengukuran prestasi dengan sistem pengukuran yang sama di seluruh unit organisasi cenderung sulit.
3. Desentralisasi mungkin menimbulkan *suboptimization*, yaitu keuntungan unit organisasi tertentu yang merugikan perusahaan secara menyeluruh.

Dengan adanya desentralisasi atas pelimpahan kewenangan untuk menjalankan tugas pemerintahan diharapkan dapat membangun mekanisme perumusan atas kebijakan yang akomodatif terhadap aspirasi dari masyarakat. Dengan berkurangnya ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintahan pusat, maka akan meningkatkan kinerja dan profesionalisme instansi pemerintah daerah. Sehingga pelayanan kepada masyarakatpun akan meningkat dan keberadaan instansi pemerintah akan semakin baik dimata masyarakat (Abdullah, 2006).

2.1.4 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan alat ukur pelaksanaan aktivitas yang berfungsi sebagai pengontrol untuk membandingkan antara hasil dan rencana yang telah ditetapkan diawal suatu badan sektor publik. Beberapa manfaat dari anggaran, antara lain (Harun, 2009):

1. Untuk mengarahkan agar sektor publik mencapai tujuan organisasinya.
2. Pendorong tercapainya perencanaan.
3. Untuk mengomunikasikan ide-ide dan perencanaan.
4. Untuk mengoordinasikan aktivitas.
5. Untuk menyediakan kerangka umum bagi akuntansi pertanggungjawaban.
6. Untuk membangun suatu sistem pengendalian.

7. Untuk memotivasi para pejabat publik memperbaiki kinerja pelayanan.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan bawahan dalam merancang dan merevisi anggaran dalam bentuk pemberian pendapat, pandangan, dan saran kepada pimpinan yang lebih tinggi. Partisipasi anggaran sebagai bentuk proses kerja sama dalam membuat keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang hasil dari keputusan tersebut akan berdampak pada masa depan. Partisipasi menjadi faktor penting untuk menciptakan kerjasama antara atasan dan bawahan (Bangun, 2017).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga dapat diartikan sebagai peran serta seorang/kelompok dalam menyusun dan memutuskan anggaran yang dilakukan secara bersama (Jannah & Rahayu, 2015). Partisipasi penyusunan anggaran adalah seberapa luas individu dalam organisasi terlibat dan memiliki pengaruh dalam menentukan dan menetapkan anggaran (Utama & Rohman, 2013).

Dampak positif dari partisipasi penganggaran bagi organisasi (Ermawati & Apriyanti, 2017) antara lain:

1. Tercapainya tujuan anggaran;
2. Kinerja manajerial akan meningkat;
3. Informasi terkait lingkungan dari bawahan akan meningkat;
4. Tekanan yang dirasakan bawahan akan berkurang;
5. Komunikasi antara bawahan dan atasan akan semakin meningkat.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan dorongan yang berasal dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu agar dapat mencapai apa yang menjadi tujuan yang telah ditetapkan serta lebih mengutamakan kepentingan organisasi di atas segalanya (Hidayati, 2015). Sedangkan Suhandi (2018: 4) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai motivasi yang muncul dalam diri seseorang untuk bertindak mencapai keberhasilan tujuan organisasi, dimana kepentingan organisasi menjadi prioritas utamanya dibandingkan kepentingan pribadi.

Komitmen organisasi adalah sikap kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan individu untuk memberikan perhatian mereka terhadap kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Komitmen organisasi mengandung arti kesetiaan seseorang kepada organisasi atau dengan kata lain komitmen organisasi merupakan hubungan antara pegawai dengan organisasi secara aktif. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan dengan sekuat tenaga untuk membawa organisasinya pada kejayaan (Mongeri, 2013).

Komitmen organisasi dipandang sebagai tindakan menyeluruh yang berpegang teguh pada norma dan aturan yang ditanamkan diri seseorang dalam bertindak untuk mencapai tujuan dan minat organisasi. Seseorang yang berkomitmen akan menunjukkan perilakunya bukan karena untuk kepentingan pribadi, melainkan mereka percaya bahwa apa yang dilakukan adalah sesuatu hal yang benar dan bermoral (Wiener, 1982).

Ciri-ciri dari komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday et al. (1979):

1. Keyakinan yang kuat dan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2. Kesiediaan untuk bekerja keras demi organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk bertahan menjadi anggota organisasi.

2.2. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang pengaruh dari desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial telah banyak diulas oleh peneliti yang terdahulu, antara lain sebagai berikut:

Wiratno et al. (2017) menganalisis pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi dengan komitmen organisasi, motivasi, dan struktur desentralisasi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Sedangkan variabel independen yang digunakan adalah partisipasi anggaran dengan variabel moderasi komitmen organisasi, motivasi, dan struktur desentralisasi. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 269 manajer SKPD pemerintah Kabupaten Purbalingga. Analisis menggunakan regresi linier berganda dan MRA (*Moderated Regression Analysis*). Dari hasil analisis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi dan struktur desentralisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Hidayati & Dianawati (2017) yang menguji pengaruh antara desentralisasi dengan kinerja manajerial, dan pengendalian internal mampu memperkuat pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah desentralisasi,

sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial. Kemudian menambahkan variabel moderasi pengendalian internal. Merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Sampel yang digunakan adalah para pejabat BPS di Jawa Timur. Hasil memberikan bukti bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial serta pengendalian internal tidak memperkuat pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

Mudhani (2018) yang meneliti tentang pengaruh dari gaya kepemimpinan, kebijakan desentralisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, kebijakan desentralisasi, dan disiplin kerja. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Sampel dari penelitian ini adalah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Lompok Timur dengan menggunakan metode pengambilan sampel *purposive sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan kebijakan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Oyewo & Adyeye (2018) meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi sektor publik. Variabel independen dari penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran dengan variabel dependen kinerja organisasi sektor publik. Penelitian ini menggunakan sampel manajer (unit/kepala departemen) pada lima organisasi sektor publik di Nigeria sebanyak 174

responden. Metode analisis data yang dipergunakan adalah analisis statistik (deskriptif, analisis faktor, Kruskal-Wallis, korelasi dan regresi). Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial organisasi sektor publik di Nigeria.

Suhandi (2018) yang mengkaji pengaruh dari partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada dinas SKPD Kabupaten Bintan. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial, dengan variabel independen partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Jenis penelitian adalah kuantitatif, dengan sampel penelitian sebanyak 113 orang pejabat struktural pemerintah Kabupaten Bintan. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan motivasi kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pariono & Wirawati (2018) mengkaji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan LOC pada PDAM Tabanan. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial, sedangkan variabel independen terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan LOC. Jenis penelitian adalah kuantitatif, dengan sampel sebanyak 193 pegawai dari total populasi sebanyak 313. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS. Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa ketiga variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan LOC berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Juaini et al. (2019) menguji partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Variabel independen yang digunakan adalah partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi. Dengan variabel dependen kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah pejabat struktural dan pegawai SKPD di Kabupaten Lombok Barat diperoleh sebanyak 126 orang dari 42 SKPD. Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan struktur desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Sedangkan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.

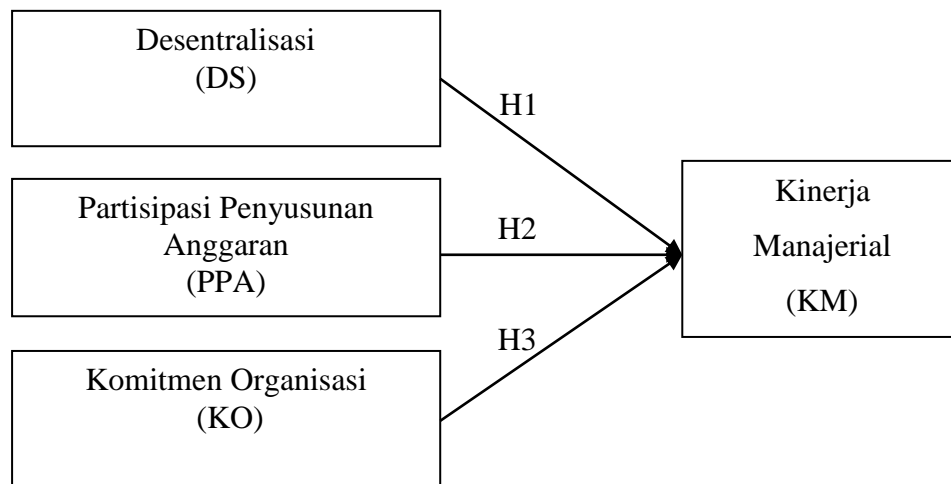
Penelitian Pratiwi & Wirakusuma (2019) yang menguji pengaruh komitmen organisasi, penganggaran partisipatif, dan kompetensi terhadap kinerja manajerial pemerintahan desa. Variabel independen dalam penelitian ini antara lain komitmen organisasi (X1), penganggaran partisipatif (X2), dan kompetensi (X3). Sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial (Y). Jumlah sampel sebanyak 65 orang penyelenggara pemerintahan desa di Kabupaten Klungkung. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi, penganggaran partisipatif, dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara parsial komitmen organisasi, penganggaran partisipatif, dan kompetensi juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Mamuaya & Kewo (2019) yang meneliti tentang pengaruh penganggaran partisipatif, komitmen organisasi, dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah Kabupaten Minahasa. Penelitian ini menggunakan variabel independen penganggaran partisipati, komitmen organisasi, dan pengendalian intern, dengan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Penelitian ini merupakan jenis penelitian yang bersifat deskriptif dan verifikatif, dengan sampel yang diperoleh sebanyak 78 sampel aparatur sipil negara yang bekerja di SKPD Kabupaten Minahasa. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Dengan memperoleh hasil bahwa secara simultan penganggaran partisipatif, komitmen organisasi, dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara parial penganggaran partisipatif, komitmen organisasi, dan pengendalian intern masing-masing berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.3. Kerangka Pemikiran

Untuk menggambarkan hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lainnya, berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



2.4. Hipotesis

2.4.1 Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial

Penelitian Rante et al. (2014: 473) menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, dimana tingginya tingkat pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari manajemen puncak kepada manajeri tingkat menengah dalam hal pengambilan keputusan secara independen maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial. Hal ini didukung oleh penelitian dari Hidrayadi (2015); Sari (2016); dan Prihatningtyas et al. (2018) yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Sesuai teori kontijensi yang berlandaskan pada pemikiran bahwa keberhasilan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila seorang manajer atau pemimpin memberikan perhatiannya dan memecahkan permasalahan

yang sedang dihadapinya dalam situasi tertentu. Hakikat dari teori ini bahwa tidak ada sistem pengendalian yang dapat digunakan secara menyeluruh pada semua kondisi organisasi, tetapi dipengaruhi oleh faktor lingkungan sekitar organisasi (Rante et al., 2014).

Desentralisasi sebagai bentuk struktur organisasi memberikan wewenang atas pengambilan keputusan secara independen kepada pemimpin tingkat bawah. Organisasi akan mengalami situasi lingkungan yang tidak pasti, sehingga mengharuskan seorang pemimpin untuk memiliki strategi tertentu agar dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Dengan adanya desentralisasi ini diharapkan dapat meningkatkan keandalan pengambilan keputusan. Ketika desentralisasi tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, sebab pemimpin mengetahui apa yang diperlukan dan kondisi wilayah yurisdiksinya.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₁ : Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.4.2 Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

Tujuan dari anggaran akan lebih dipahami jika manajer ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Dengan diketahuinya tujuan anggaran tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial. Capaian atas target anggaran menjadi alat penilaian keberhasilan kinerja manajeri, maka manajer akan lebih bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan mengakibatkan meningkatnya kinerja manajerial (Bangun, 2017). Hal tersebut didukung dengan

hasil penelitian dari Oyewo & Adyeye (2018) dan Mamuaya & Kewo (2019) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pariono & Wirawati (2018: 2141), ketika partisipasi penyusunan anggaran tinggi, maka kinerja manajerial juga akan meningkat, begitu sebaliknya. Ketika pemimpin turut serta dalam penganggaran dan rancangan anggaran telah disetujui, maka pemimpin akan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena merasa memiliki tanggung jawab.

Teori *goal setting* menyatakan bahwa tingkah laku atau perilaku seseorang dipengaruhi oleh *value* (nilai) dan tujuan. Berdasarkan teori ini, seseorang akan menentukan tujuan dimasa depan, dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilakunya (Giusti et al., 2018). Ketika seorang manajer atau pemimpin ikut terlibat dalam penyusunan anggaran dan pendapatnya disetujui maka dia akan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan. Karena dia merasa memiliki tanggung jawab atas tercapainya tujuan organisasi (Wiratno et al., 2016).

Semakin tinggi partisipasi dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap penganggaran, maka akan tinggi pula kinerja manajerial. Keterlibatan dari berbagai pihak akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi dengan mudah. Selain itu pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran merasa saran dan pendapat yang diberikan dihargai dan bermanfaat bagi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₂ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.4.3 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

Untuk mengetahui hubungan antara kinerja dan tujuan organisasi salah satu alat ukur yang dapat digunakan adalah komitmen organisasi (Pratiwi & Wirakusuma, 2019). Tingginya komitmen organisasi seseorang akan terdorong untuk senantiasa bekerja keras untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selain itu, juga akan membuat individu tersebut lebih mementingkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (Setyaningtyas & Sinarasri, 2018). Ratnasari & Wirasedana (2017: 1036), rendahnya komitmen organisasi akan mengakibatkan seseorang berbuat untuk kepentingannya sendiri.

Penelitian yang hasilnya menyatakan adanya pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Ardhani (2015) dan Hidrayadi (2015). Dengan dukungan komitmen yang tinggi kinerja manajerial organisasi akan meningkat (Mamuaya dan Kewo, 2019).

Teori *goal setting* sebagai bagian dari teori motivasi, dimana motivasi seseorang akan meningkat tinggi ketika individu mempunyai tujuan yang spesifik. Semakin tinggi motivasi individu, maka akan semakin tinggi juga usaha yang akan dia lakukan. Semakin tinggi usaha yang individu lakukan, akan semakin tinggi *performance*/kinerjanya. Ketika kinerja individu tinggi, maka akan semakin besar *reward* yang akan diperoleh. Semakin besar *reward* yang diperoleh akan menghasilkan kepuasan yang tinggi. Semakin besar kepuasan maka akan menghasilkan motivasi yang lebih tinggi (Giusti et al., 2018).

Ketika komitmen organisasi tinggi maka akan menjadi acuan atau dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih keras dan memiliki rasa tanggung

jawab yang tinggi untuk mencapai tujuan dari organisasi, sehingga kinerja manajerial akan meningkat. Manajer atau pemimpin akan merasa puas karena dia ikut berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dimana dia bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis ke tiga dalam penelitian ini adalah:

H₃ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Wilayah Penelitian

Wilayah penelitian ini dilakukan terhadap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Boyolali yang beralamat di kompleks Perkantoran Pemerintah Kabupaten Boyolali Jl. Merdeka Barat, Kemiri, Kecamatan Mojosongo, Kabupaten Boyolali, Jawa Tengah 57482. Telp: (0276) 321021. Fax: (0276) 321172. Website: www.boyolali.go.id .

Waktu penelitian merupakan lamanya waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian, mulai dari penyusunan proposal sampai dengan menggandakan hasil penelitian. Penelitian ini dimulai pada Bulan September 2019 sampai dengan selesai.

3.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian maka jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu jenis riset yang menganalisis data dalam bentuk angka. Menurut (Sugiyono, 2017, p. 23), penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi/sampel tertentu dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data yang bersifat statistik dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi berupa orang atau benda yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari lebih lanjut untuk diambil kesimpulan (Sugiyono, 2017). Populasi dari penelitian ini adalah para pejabat struktural yang berwenang di Pemerintah Daerah Kabupaten Boyolali dari 31 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang berjumlah 476 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian populasi dalam karakteristik dan jumlah tertentu (Sugiyono, 2017). Sampel yang dipilih adalah para pejabat struktural Eselon II, Eselon III, dan Eselon IV dari 31 OPD Kabupaten Boyolali diperoleh sebanyak 338 responden.

Tabel 3.1
Daftar Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Boyolali

No	Nama OPD	Jumlah
1	Sekretariat Daerah	1
2	Sekretariat DPRD	12
3	Inspektorat Daerah	8
4	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	24
5	Dinas Kesehatan	21
6	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	24
7	Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman	10
8	Dinas Sosial	13
9	Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	19

Tabel berlanjut....

Lanjutan tabel 3.1

10	Dinas Ketahanan Pangan	12
11	Dinas Lingkungan Hidup	21
12	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	16
13	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	20
14	Dinas Perhubungan	13
15	Dinas Komunikasi dan Informatika	15
16	Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja	20
17	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	14
18	Dinas Pemuda dan Olah Raga	19
19	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	10
20	Dinas Pertanian	19
21	Dinas Peternakan dan Perikanan	21
22	Dinas Perdagangan dan Perindustrian	21
23	Satuan Polisi Pamong Praja	17
24	Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	22
25	Badan Keuangan Daerah	26
26	Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah	16
27	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	14
28	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik	5
29	Rumah Sakit Pandan Arang	14
30	Rumah Sakit Simo	5
31	Rumah Sakit Waras Wiris	4
TOTAL		476

Sumber: Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah Boyolali

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah cara yang digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian (Sugiyono, 2017). Sampel ditentukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling*. Teknik *non probability sampling* adalah teknik menentukan sampel dimana tidak memberikan

kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017).

Teknik *non probability sampling* yang dipilih adalah dengan metode sampling jenuh. Menurut (Sugiyono, 2017, p. 144), sampel jenuh adalah sampel dimana bila jumlahnya ditambah maka tidak akan menambah keterwakilan sehingga hal tersebut tidak akan berpengaruh terhadap nilai informasi yang diperoleh.

3.4 Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer. Sumber data primer adalah sumber data dimana peneliti langsung memberikan data kepada responden (Sugiyono, 2017). Data primer diperoleh oleh peneliti secara langsung dari narasumber/responden melalui jawaban kuisisioner yang disebarakan kepada pejabat struktural OPD Kabupaten Boyolali. Kuisisioner atau disebut juga angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi narasumber/responden seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis untuk dijawab (Sugiyono, 2017).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner (angket). Kuisisioner (angket) dipilih dalam penelitian ini untuk memperoleh data yang akurat. Penelitian ini menggunakan kuisisioner tertutup, dimana pertanyaan atau pernyataan diberikan kepada responden kemudian responden akan memberikan tanda *cheklis* (centang) pada kolom yang telah disediakan. Setiap

item pertanyaan di dalam kuisisioner akan diukur dalam skala likert. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuisisioner menggunakan 5 poin skala likert.

Berikut skala likert yang digunakan:

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu/Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Skala likert digunakan untuk mengukur variabel desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial.

3.6 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel dependen

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (KM).

2. Variabel independen

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah desentralisasi (DES), partisipasi penyusunan anggaran (PPA), dan Komitmen Organisasi (KO).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Untuk mempermudah pemahaman terhadap variabel penelitian ini, maka variabel-variabel didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

No .	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran	Indikator Pengukuran	Kuisi oner
1.	Kinerja Manajerial	Kinerja manajerial adalah hasil kerja dan capaian manajer dalam menjalankan fungsi manajemen yang berupa perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, representasi dan kinerja keseluruhan. (Febrianti dan Fitri, 2019)	Skala Likert	1. Perencanaan	KM1
				2. Investigasi	KM2
				3. Pengkoordinasian	KM3
				4. Evaluasi	KM4
				5. Pengawasan	KM5
				6. Pemilihan Staff	KM6
				7. Negosiasi	KM7
				8. Perwakilan	KM8
				9. Kinerja Secara Menyeluruh (Febrianti dan Fitri, 2019)	KM9
2.	Desentralisasi	Desentralisasi adalah suatu cara mendelegasikan atas pembuatan keputusan dan wewenang kepada organisasi yang melaksanakan fungsi-	Skala Likert	1. Delegasi	DES1
				2. Wewenang	DES2
				3. Tanggungjawab	DES3

Tabel berlanjut....

Lanjutan tabel 3.2

		fungsi manajemen. (Ardhani, 2015)		4. Akuntabilitas (Ardhani, 2015)	DES4
3.	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Partisipasi penyusunan anggaran adalah seberapa luas individu dalam organisasi terlibat dan memiliki pengaruh dalam menentukan dan menetapkan anggaran. (Utama dan Rohman, 2013)	Skala Likert	1. Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran	PPA1
				2. Pengaruh manajer dalam anggaran akhir	PPA2
				3. Pentingnya kontribusi yang diberikan	PPA3
				4. Alasan revisi anggaran yang dusulkan	PPA4
				5. Frekuensi pemberian saran dan pendapat	PPA5
				6. Frekuensi penyampaian pendapat (Utama dan Rohman, 2013)	PPA6
4.	Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi adalah kekuatan yang relatif individu dalam mengidentifikasi fakta organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi.	Skala Likert	1. Usaha keras untuk menyukseskan organisasi	KO1

Tabel berlanjut....

Lanjutan tabel 3.2

		(Mowday, Steers, dan Porter, 1979)		2. Kebanggaan bekerja pada organisasi	KO2
				3. Kesiediaan menerima tugas demi organisasi	KO3
				4. Kesamaan nilai individu dan nilai organisasi	KO4
				5. Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi	KO5
				6. Organisasi menjadi inspirasi untuk melaksanakan tugas	KO6
				7. Senang pemilihan atas bekerja di organisasi tersebut	KO7
				8. Anggapan bahwa organisasinya adalah yang terbaik	KO8
				9. Perhatian terhadap nasib organisasi	KO9

Tabel berlanjut....

Lanjutan tabel 3.2

		(Mowday, Steers, dan Porter, 1979)		(Mowday, Steers, dan Porter, 1979)	
--	--	------------------------------------	--	------------------------------------	--

3.8 Teknik Analisis Data

Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 23 (*Statistical Package for Social Sciences 23*). SPSS berfungsi sebagai alat analisis data dan perhitungan statistik baik statistik parametrik maupun non-parametrik. Penelitian ini diuji dengan beberapa uji statistik, berikut analisis data yang dilakukan:

3.8.1 Statistik Deskriptif

Statistik diskriptif berisi gambaran umum tentang data yang telah terkumpul untuk dianalisa dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data secara apa adanya. Diskripsi data dilihat dari nilai *mean*, *standar deviasi*, *varian*, *maximum*, *minimum*, *sum*, *range*, dan *kurtosis* (Ghozali, 2018)

Data yang disajikan dalam statistik deskriptif berasal dari jawaban kuisioner para responden dengan cara mentabulasi dan menjelaskan item-item yang telah dikelompokkan. Tujuan dari statistik deskriptif ialah untuk menggambarkan karakteristik dari sampel penelitian dan memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi)

3.8.2 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen dilakukan dengan menggunakan 2 cara, yaitu:

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 23. Fungsi dari uji validitas adalah untuk mengukur sah atau tidaknya data kuisioner apakah sudah tepat untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Jika pertanyaan kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisioner tersebut, maka data dinyatakan valid (Ghozali, 2018)

Uji validitas dilakukan dengan cara mengoreksi antara skor butir pertanyaan dengan skor total variabel. Uji validitas menggunakan *Corrected Product Moment* (membandingkan r-hitung dengan r-tabel). Apabila terdapat item yang tidak memenuhi persyaratan, maka item tersebut tidak akan dilanjutkan untuk diteliti. Indikator data yang dapat dikatakan valid apabila bernilai positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai r tabel diperoleh dari: $Df=(N-2)$, dengan tingkat signifikansi 0,05 uji dua arah.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuisioner yang menjadi indikator dari variabel-variabel yang diuji, kuisioner yang dikatakan reliabel adalah kuisioner yang stabil dan konsisten. *One shote* atau pengukuran sekali saja digunakan untuk mengukur reliabilitas, dimana nilai reliabilitas dilihat dari nilai koefisien *cronbach alpha*. Dikatakan reliabel apabila koefisien *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2018).

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengukur apakah dalam model regresi, variabel pengganggu terdistribusi secara normal atau tidak normal (Ghozali,

2018). Cara untuk mengetahui kenormalan distribusi data digunakan digunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov* SPSS 23, dengan ketentuan:

- a. Jika nilai $\alpha < 0,05$ menunjukkan tidak berdistribusi normal.
- b. Jika nilai $\alpha > 0,05$ menunjukkan berdistribusi normal.

2. Uji Multikolonieritas

Tujuan dari uji multikolonieritas adalah untuk menguji apakah model regresi memiliki korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali, 2018)

Untuk mendekteksi ada atau tidaknya multikolinearitas maka dilakukan dengan melihat *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Multikoloniaritas ditunjukkan dengan nilai *Tolerance Value* $> 0,1$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$ maka model regresi berganda bebas dari multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu observasi yang lain. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas.

Terjadinya heteroskedastisitas apabila variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan *Uji Rank Spearman*. Jika *probabilitas signifikan* di atas tingkat kepercayaan 5% atau lebih besar dari 0,05, maka model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

3.8.4 Uji Kelayakan Model

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau dengan kata lain sebagai porsi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel dependen rendah. Apabila R^2 mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2018).

2. Uji F

Digunakan untuk mengidentifikasi model regresi yang diestimasi apakah layak atau tidak (*goodnes of fit*). Maksudnya adalah apakah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan untuk Uji F ditentukan apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan/atau nilai *prob.* F_{hitung} lebih kecil dari tingkat kesalahan yang telah ditentukan yaitu 0,05 maka dapat dikatakan bahwa regresi yang diestimasi layak, begitu sebaliknya (Ghozali, 2018).

Nilai F_{tabel} diperoleh dari:

$$Df1 = k$$

$$Df2 = n - k - 1$$

Dimana: n = banyaknya data

k = jumlah variabel bebas

3.8.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier dimaksudkan mengetahui pengaruh antara variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen secara bersamaan ataupun secara parsial. Selain itu digunakan juga untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018).

Model persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$ = Koefisien regresi

X_1 = Desentralisasi

X_2 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_3 = Komitmen Organisasi

ε = eror

3.8.6 Uji Signifikansi (Uji Statistik)

Uji signifikansi dilakukan dengan uji T-test. Dimaksudkan untuk menghitung koefisien regresi variabel independen secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (dependen). Uji T menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara individu menerangkan variabel terikat (Ghozali, 2018). Pengambilan keputusannya adalah apabila nilai signifikan $< 0,05$ maka variabel independen mampu mempengaruhi variabel dependen secara signifikan atau hipotesis diterima.

Selain itu juga dapat dilakukan dengan melihat nilai T_{hitung} . Jika nilai T_{hitung} $> T_{tabel}$ maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Nilai T tabel diperoleh dari:

$$Df = n - k$$

Dimana: n = banyaknya data

k = jumlah variabel bebas dan terikat

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini diawali dengan pembuatan surat izin penelitian dari kampus pada tanggal 23 Maret 2020 untuk ditujukan kepada kepala Kesbangpol dan kepala BP3D Kabupaten Boyolali. Tahap awal yang dilalui peneliti adalah berkunjung ke kantor BP3D untuk membuat surat pengantar yang nantinya akan diserahkan ke kantor Kesbangpol. Setelah surat dari BP3D sudah jadi, peneliti langsung menuju kantor Kesbangpol dengan menunjukkan surat pengantar dari BP3D dan surat izin penelitian dari kampus. Setelah surat rekomendasi teknik penelitian dari Kesbangpol jadi, langkah selanjutnya adalah peneliti menuju BKP2D untuk meminta data jumlah OPD dan data pejabat/pegawai struktural di Kabupaten Boyolali.

Objek penelitian ini adalah 31 kantor OPD Kabupaten Boyolali dengan responden yaitu pejabat struktural eselon II, III, dan IV dari masing-masing OPD. Namun dari 31 OPD, yang memberikan izin untuk melakukan penelitian hanya 29 OPD. 2 OPD yang tidak memberikan izin penelitian adalah RSUD Pandan Arang dan RSUD Waras Wiris, alasan dari tidak diperbolehkannya melakukan penelitian pada OPD tersebut adalah kondisi rumah sakit yang sedang dalam masa siaga pandemi COVID-19 sehingga ditakutkan dengan adanya penelitian dapat memperlambat proses pemberian layanan kesehatan kepada masyarakat.

Selama pengumpulan data di lapangan, protokol kesehatan selalu dipatuhi karena adanya virus Covid-19 yang sedang merebak. Setiap OPD telah menerapkan protokol kesehatan dengan menyediakan tempat cuci tangan dan

handsinitizer, pemberlakuan jaga jarak, serta penggunaan masker juga diwajibkan bagi pegawai OPD Kabupaten Boyolali maupun tamu yang berkunjung. Pengecekan suhu tubuh tamu juga dilakukan oleh pegawai OPD walaupun tidak semua OPD menerapkannya.

Data penelitian ini berupa kuisisioner yang disebarakan kepada responden. Penyebaran data dimulai pada tanggal 11 Mei 2020 sampai dengan tanggal 15 Mei 2020. Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan mendatangi langsung setiap OPD dengan cara menyerahkan surat ijin dari Kesbangpol dilampiri dengan kuisisioner, kuisisioner tersebut diberikan secara langsung kepada responden dan/atau ditipkan kepada resepsionis atau pihak perwakilan kantor (sekretariat dan bagian umum) untuk diberikan kepada responden. Jumlah kuisisioner yang dibagikan untuk setiap OPD berkisar antara 1 sampai 26 kuisisioner tergantung kondisi jumlah pejabat struktural di masing-masing OPD.

Pengambilan kuisisioner dilakukan satu minggu setelah penyerahan, dimulai pada tanggal 18 Mei 2020. Pengambilan kuisisioner dilakukan secara bertahap karena kondisi waktu dan jarak antar kantor OPD, selain itu pengambilan kuisisioner harus menghubungi pihak kantor OPD untuk membuat janji bertemu karena kondisi kantor yang menerapkan sebagian pegawai harus berkerja dari rumah (*Work From Home*) akibat adanya pandemi COVID-19. Pengambilan kuisisioner selesai pada tanggal 12 Juni 2020.

Berikut data penyebaran kuisisioner pada 29 OPD Kabupaten Boyolali:

Tabel 4.1
Data Penyebaran Kuisisioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuisisioner disebarkan	458	100 %
Kuisisioner kembali	373	81,4 %
Kuisisioner tidak kembali	85	18,6 %
Kuisisioner cacat/tidak dapat diolah	13	2,8 %
Data <i>outlier</i>	23	4,8 %
Kuisisioner dapat diolah	338	73,8 %

Sumber: Data diolah, 2020

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah kuisisioner tersebar sebanyak 458 kuisisioner, kuisisioner yang kembali sebanyak 373 kuisisioner (81,4%) sisanya sebanyak 85 kuisisioner (18,6%) tidak kembali. Adapun sebanyak 13 kuisisioner (2,8%) tidak dapat diolah karena tidak memenuhi kriteria dan tidak lengkap pengisiannya. Kemudian dilakukan penghapusan *outlier* sebanyak 22 data kuisisioner (4,8%), sehingga data yang diolah sebanyak 338 kuisisioner (73,8%).

Outlier adalah data dalam observasi yang memiliki nilai atau karakteristik yang berbeda jauh dengan hasil observasi yang lainnya dimana data tersebut mengandung nilai ekstrim (Ghozali, 2018). Penghapusan *outlier* dilakukan karena data tersebut memiliki nilai yang ekstrim, nilai tersebut jauh berbeda dengan nilai observasi yang lainnya. Jika 22 data yang bernilai ekstrim tersebut tidak dihapus, dapat menyebabkan hasil penelitian yang bias.

Untuk mendeteksi adanya data *outlier* ditempuh dengan cara menentukan batas nilai kategori data *outlier*. Metode yang digunakan yaitu dengan melihat nilai z-score atau data dikonversikan dalam bentuk *standardized*. Nilai z-score

>2,5 maka dikategorikan sebagai data *outlier* sehingga data tersebut harus dibuang atau dihapus.

Tidak kembalinya semua kuisisioner dikarenakan responden tidak dapat ditemui secara langsung oleh peneliti akibat adanya penerapan WFH (*Work From Home*) dampak dari adanya pandemi COVID-19 untuk sebagian pegawai OPD di Kabupaten Boyolali. 13 kuisisioner tidak dapat diolah karena pengisian yang tidak lengkap dan tidak memenuhi kriteria responden dalam penelitian ini, ditambah 22 data *outlier* yang harus dihapuskan. Maka sebanyak 338 kuisisioner yang selanjutnya akan diolah.

Berikut ini disajikan data penyebaran dan tabulasi kuisisioner secara lengkap untuk setiap OPD di Kabupaten Boyolali:

Tabel 4.2
Tabulasi Penyebaran Data Kuisisioner 31 OPD

No	Nama OPD	Kuisisioner disebarkan	Kuisisioner Kembali	Kuisisioner Tidak Kembali
1	Sekretariat Daerah	1	1	0
2	Sekretariat DPRD	12	12	0
3	Inspektorat Daerah	8	8	0
4	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	24	12	12
5	Dinas Kesehatan	21	19	2
6	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	24	20	4
7	Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman	10	8	2
8	Dinas Sosial	13	12	1
9	Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	19	7	12

Tabel berlanjut....

Lanjutan tabel 4.2

10	Dinas Ketahanan Pangan	12	12	0
11	Dinas Lingkungan Hidup	21	19	2
12	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	16	14	2
13	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	20	16	4
14	Dinas Perhubungan	13	13	0
15	Dinas Komunikasi dan Informatika	15	13	2
16	Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja	20	17	3
17	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	14	12	2
18	Dinas Pemuda dan Olah Raga	19	19	0
19	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	10	10	0
20	Dinas Pertanian	19	19	0
21	Dinas Peternakan dan Perikanan	21	17	4
22	Dinas Perdagangan dan Perindustrian	21	15	6
23	Satuan Polisi Pamong Praja	17	16	1
24	Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	22	17	5
25	Badan Keuangan Daerah	26	16	10
26	Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah	16	13	3
27	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	14	8	6
28	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik	5	3	2
29	Rumah Sakit Pandan Arang	0	0	0
30	Rumah Sakit Simo	5	5	0
31	Rumah Sakit Waras Wiris	0	0	0
	TOTAL	458	373	85

Sumber: Data diolah, 2020

Adapun distribusi karakteristik responden yang telah diperoleh dari kuisioner yang telah disebarakan terdiri dari jenis kelamin, usia, jenis jabatan, jabatan, lama jabatan, dan pendidikan. Kemudian data yang diperoleh ditabulasikan untuk didiskripsikan, berikut demografi responden dari penelitian ini:

Tabel 4.3
Demografi Responden

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Jenis Kelamin:		
	Laki-Laki	170	50,3%
	Perempuan	137	40,5%
	Tidak Memberi Keterangan	31	9,2%
	Jumlah Responden	338	100%
2	Usia Reponden:		
	20-30	8	2,4%
	31-40	19	5,6%
	>40	207	61,2%
	Tidak Memberi Keterangan	104	30,8%
	Jumlah Responden	338	100%
3	Jenis Jabatan:		
	Struktural	261	77,2%
	Fungsional	0	0%
	Tidak Memberi Keterangan	77	22,8%
	Jumlah Responden	338	100%
4	Jabatan:		
	Kepala Dinas	6	1,8%
	Kepala Bagian	12	3,6%
	Kepala Bidang	42	12,4%
	Kepala Sub Bagian	98	29,0%
	Lain-Lain	98	29,0%
	Tidak Memberi Keterangan	82	24,6%
	Jumlah Responden	338	100%
5	Lama Jabatan:		
	1-5 th	138	40,5%

Tabel berlanjut....

Lanjutan tabel 4.3

	5-10 th	63	18,6%
	>10 th	78	23,1%
	Tidak Memberi Keterangan	59	17,5%
	Jumlah Responden	338	100%
6	Pendidikan:		
	SMP	0	0%
	SMA	6	1,8%
	Diploma	12	3,6%
	S1	198	58,6%
	S2	74	21,9%
	S3	0	0,0%
	Tidak Memberi Keterangan	48	14,2%
	Jumlah Responden	338	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih mendominasi yaitu sebanyak 170 responden (50,3%) sedangkan responden perempuan sebanyak 137 responden (40,5%), sisanya sebanyak 31 responden (9,2%) tidak memberikan tanggapan atau jawaban. Responden dengan usia di atas 40 tahun jumlahnya paling banyak yaitu 207 responden (61,2%), kemudian responden dengan usia antara 31-40 tahun ada sebanyak 19 responden (5,6%), sebanyak 8 responden (2,4%) usia antara 20-30 tahun. Sebanyak 104 responden (30,8%) tidak memberikan jawaban kuisioner.

Karakteristik responden berdasarkan jenis jabatannya diketahui bahwa jenis jabatan struktural ada sebanyak 261 responden (77,2%), sedangkan jawaban responden atas jenis jabatan fungsional tidak ada (nol), adapun sebanyak 77 responden (22,8%) tidak memberikan jawaban. Pengelompokan responden sesuai dengan jabatan kepala dinas ada 6 responden (1,8%), kepala bagian sebanyak 12 responden (3,6%), kepala bidang sebanyak 42 responden (12,4%), kepala sub

bagian ada sebanyak 98 responden (29%), lain-lain juga sebanyak 98 reponden (29%), sedangkan sisanya sebanyak 82 responden (24,3%) tidak memberikan jawaban.

Responden juga diklasifikasikan berdasarkan lama jabatan, mayoritas responden dengan jabatan selama 1-5 tahun jumlahnya paling banyak yaitu 138 responden (40,8%), urutan kedua ada lama jabatan lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 78 responden (23,1%), reponden dengan lama jabatan antara 5-10 tahun ada sebanyak 63 reponden (18,6%), sedangkan sebanyak 59 reponden (17,5%) tidak memberikan jawaban.

Karakteristik responden dilihat dari tingkat pendidikannya yaitu responden dengan tingkat pendidikan S1 lebih mendominasi sebanyak 198 reponden (58,6%), kemudian disusul S2 sebanyak 74 reponden (21,9%), dilanjutkan tingkat pendidikan diploma ada 12 reponden (3,6%) dan SMA sebanyak 6 reponden (1,8%). Reponden dengan tingkat pendidikan SMP dan S3 tidak ada, sedangkan 48 reponden (14,2%) tidak memberikan keterangan.

4.2. Pengujian dan Hasil Analisis Data

4.2.1. Statistik Deskriptif

Satistik deskriptif menjelaskan mengenai hasil olahan data kuisisioner yang terdiri dari nilai *mean*, *median*, *min*, *max*, dan *standard deviation*. Hasil uji statistik dengan SPSS 23 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja_Manajerial	338	18	45	33,30	4,773
Desentralisasi	338	8	20	15,12	1,988
Partisipasi_Penyusunan Anggaran	338	12	30	22,80	3,276
Komitmen_Organisasi	338	16	45	35,65	4,332
Valid N (listwise)	338				

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil pengolahan data dari jawaban responden diketahui bahwa setiap variabel dinilai dengan skala likert 1 sampai 5. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat 338 responden. Dari tabel 4.4 dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kinerja Manajerial

Variabel kinerja manajerial terdiri dari 9 indikator yaitu KM1 sampai KM9. Nilai *minimum* dari variabel kinerja manajerial adalah 18 dan nilai *maximum*nya adalah 45, sedangkan untuk nilai *mean*/rata-ratanya adalah 33,30. kemudian untuk nilai *Standard deviation* dari variabel kinerja manajerial adalah 4,773.

2. Desentralisasi

Variabel desentralisasi terdiri dari 4 indikator yaitu DES.1, DES.2, DES.3, dan DES.4. Variabel desentralisasi memiliki nilai *minimum* yaitu 8 dan nilai *maximum*nya adalah 20. Kemudian diketahui nilai *mean* dari variabel desentralisasi adalah 15,12. Sedangkan nilai *standard deviation* sebesar 1,988.

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Variabel partisipasi penyusunan terdiri dari 6 indikator yang diturunkan menjadi 6 pertanyaan, keenam indikator tersebut adalah PPA1, PPA2, PPA3, PPA4, PPA5, dan PPA6. Dari tabel 4.4 nilai *minimum* dari variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah 12 dengan nilai *maximum*nya 30. Selanjutnya, nilai *mean* dan *standar deviation*nya secara urut adalah 22,80 dan 3,276.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki 9 indikator yang terdiri dari KO1 sampai KO9. Variabel komitmen organisasi memiliki nilai *minimum* sebesar 16, nilai *maximum* sebesar 45, nilai *mean* sebesar 35,65, dan *standar deviation* sebesar 4,332.

4.2.2. Uji Instrumen Penelitian

Hasil pengolahan data dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas untuk memastikan bahwa setiap indikator kuisioner yang digunakan dalam penelitian telah valid atau dapat digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai R_{tabel} dengan R_{hitung} . Dimana keputusan yang diambil adalah nilai korelasi $R_{\text{hitung}} > R_{\text{tabel}}$ maka data dinyatakan valid.

Nilai R_{tabel} dihitung dengan rumus $Df = n - 2$. Dimana n adalah jumlah responden. Diperoleh nilai **$Df = 338 - 2 = 336$** dengan nilai *alpha* 0,5.

Sehingga didapatkan nilai R_{tabel} **0,106** Hasil uji validitas data penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R Hitung	R-Tabel	Keterangan
Kinerja Manajerial	KM1	0,654	0,106	Valid
	KM2	0,531	0,106	Valid
	KM3	0,587	0,106	Valid
	KM4	0,709	0,106	Valid
	KM5	0,671	0,106	Valid
	KM6	0,562	0,106	Valid
	KM7	0,568	0,106	Valid
	KM8	0,655	0,106	Valid
	KM9	0,733	0,106	Valid
Desentralisasi	DES.1	0,632	0,106	Valid
	DES.2	0,771	0,106	Valid
	DES.3	0,541	0,106	Valid
	DES.4	0,622	0,106	Valid
Partisipasi Penyusunan Anggaran	PPA1	0,765	0,106	Valid
	PPA2	0,742	0,106	Valid
	PPA3	0,592	0,106	Valid
	PPA4	0,579	0,106	Valid
	PPA5	0,685	0,106	Valid
	PPA6	0,671	0,106	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0,652	0,106	Valid
	KO2	0,716	0,106	Valid
	KO3	0,574	0,106	Valid
	KO4	0,703	0,106	Valid
	KO5	0,726	0,106	Valid
	KO6	0,756	0,106	Valid
	KO7	0,784	0,106	Valid
	KO8	0,816	0,106	Valid
	KO9	0,735	0,106	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 4.5 menunjukkan hasil uji validitas dari data penelitian yang memperlihatkan bahwa indikator variabel KM, DES, PPA, dan KO

keseluruhan memiliki nilai koefisien korelatif R_{hitung} yang lebih besar dari R_{tabel} . Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian dinyatakan valid.

2. Reliabilitas

Tujuan dari pengujian reliabilitas adalah untuk menilai ketepatan alat ukur yang digunakan apabila dilakukan pengukuran secara berulang. Kriteria uji reliabilitas yaitu apabila nilai *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai $>0,70$. Di bawah ini merupakan hasil pengolahan data dari uji reliabilitas:

Tabel 4.6
Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,754	Reliabel
Desentralisasi	0,744	Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,768	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,772	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2020

Dari tabel 4.6 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari variabel kinerja manajerial adalah 0,754. Nilai *cronbach's alpha* dari variabel desentralisasi adalah 0,744. Untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,768. Sedangkan variabel Komitmen organisasi memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,771. Diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* diatas 0,70. Sehingga data dalam penelitian dapat dikatakan reliabel.

4.2.3. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorof-Smirnov. Berikut hasil uji normalitas data yang telah dilakukan:

Tabel 4.7
Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		360
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,98049753
Most Extreme Differences	Absolute	,084
	Positive	,074
	Negative	-,084
Test Statistic		,084
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data diolah, 2020

Dari tabel di atas nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data terjadi masalah normalitas. Langkah selanjutnya yang ditempuh untuk menormalkan data adalah dengan menghapus data *outlier*.

Untuk mendeteksi adanya data *outlier* ditempuh dengan cara menentukan batas nilai kategori data *outlier*. Metode yang digunakan yaitu dengan melihat nilai z-score atau data dikonversikan dalam bentuk

standardized. Nilai z-score $>2,5$ maka dikategorikan sebagai data *outlier* sehingga data tersebut harus dibuang atau dihapus.

Data outlier yang akan dihapus ada sebanyak 22 data. Penghapusan data dikarenakan 22 data tersebut memiliki nilai yang berbeda jauh dari observasi yang lainnya dimana nilai dari ketujuh data lebih dari 2,5. Setelah data dihapus, diharapkan dapat menaikkan nilai *asyimp sig* dari uji kolmogorov-smirnov. Sehingga dari 360 data yang masih tersisa sebanyak 338 data. Kemudian dilakukan uji normalitas kolmogorov-smirnov kembali, sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov ke 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		338
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0601259
	Std. Deviation	3,40059426
Most Extreme Differences	Absolute	,073
	Positive	,059
	Negative	-,073
Test Statistic		1,335
Asymp. Sig. (2-tailed)		,057 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan gambar di atas data telah menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,057. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai

signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data dinyatakan telah terdistribusi normal.

2. Uji Multikolonieritas

Pada penelitian ini uji multikolonieritas melihat nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai tolerance lebih dari 0.10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka data tidak ada masalah multikolonieritas. Berikut ini hasil uji statistik multikolonieritas data penelitian:

Tabel 4.9
Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,539	1,793		1,416	,158		
Desentralisasi	,825	,107	,344	7,734	,000	,764	1,309
Partisipasi_Penyusunan_Anggaran	,612	,067	,420	9,165	,000	,718	1,394
Komitmen_Organisasi	,121	,053	,110	2,298	,022	,659	1,517

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial
Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 4.7 menunjukkan hasil uji multikolonieritas dengan nilai *tolerance* dan *VIF* dari variabel desentralisasi adalah 0,764 dan 1,309. Untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan nilai *tolerance* 0,718 dan nilai *VIF* 1,394. Sedangkan untuk variabel komitmen organisasi nilai *tolerancenya* sebesar 0,659 dan nilai *VIF* sebesar 1,517. Hal tersebut

menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dari semua variabel $>0,1$ dan nilai VIF seluruh variabel <10 , maka dapat disimpulkan bahwa dalam model tidak terjadi masalah multikolonieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji yang digunakan adalah uji *Rank Spearman*. Keputusan diambil jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka data terhindar dari masalah heteroskedastisitas. Berikut hasil analisis data penelitian:

Tabel 4.10
Uji *Rank Spearman*

Correlations						
			Desentrali sasi	Partisipasi_ Penyusunan Anggaran	Komitmen _Organisa si	Unstandar dized Residual
Spear man's rho	Desentralisa si	Correlation Coefficient	1,000	,404**	,488**	-,071
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,193
		N	338	338	338	338
	Partisipasi_ Penyusunan _Anggaran	Correlation Coefficient	,404**	1,000	,452**	-,062
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,254
		N	338	338	338	338
	Komitmen_ Organisasi	Correlation Coefficient	,488**	,452**	1,000	,002
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,965
		N	338	338	338	338
	Unstandardi zed Residual	Correlation Coefficient	-,071	-,062	,002	1,000
		Sig. (2-tailed)	,193	,254	,965	.
		N	338	338	338	338

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil uji *rank spearman* pada tabel 4.10 di atas memperlihatkan nilai signifikansi variabel desentralisasi sebesar 0,193, partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,254, dan komitmen organisasi sebesar 0,965 yang menunjukkan lebih

besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak adanya masalah heteroskedastisitas.

4.2.4. Uji Kelayakan Model

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau dengan kata lain sebagai porsi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai R^2 yang baik adalah yang mendekati 1 (satu) karena variabel independen dapat memberikan hampir semua informasi yang diperlukan dalam memprediksi variabel dependen. Hasil pengujian data diperoleh nilai koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 4.11
Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,496	,492	3,404

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Desentralisasi, Partisipasi_Penyusunan_Anggaran

Sumber: Data diolah, 2020

Dari tabel 4.11 di atas besarnya R^2 yaitu sebesar 0,496 atau 49,6%. Hal ini mengandung arti bahwa proporsi pengaruh variabel desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 49,6%, sedangkan sisanya yang sebesar 50,4% dijelaskan oleh variabel lainnya diluar model penelitian.

2. Uji F

Uji F dimaksudkan untuk mengidentifikasi model regresi yang diestimasi apakah layak atau tidak (*goodnes of fit*). Model regresi dalam penelitian dikatakan layak (*fit*) jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} atau nilai *signifikansi* kurang dari 0,05. Berikut hasil uji signifikansi simultan dengan SPSS 23:

Tabel 4.12
Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3809,680	3	1269,893	109,622	,000 ^b
	Residual	3869,139	334	11,584		
	Total	7678,820	337			

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

b. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Desentralisasi, Partisipasi_Penyusunan_Anggaran

Sumber: Data diolah, 2020

Dari tabel ANOVA di atas memperlihatkan hasil uji F diperoleh nilai F sebesar 109,622 dengan probabilitas *sig.* sebesar 0,000. F_{tabel} diperoleh **Df1=3**. Nilai **Df2= 338-3-1=334**. Maka nilai F_{tabel} nya adalah **2,63**. Jika dilihat dari nilai F_{tabel} maka menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($109,622 > 2,63$). Sedangkan nilai signifikansi menunjukkan bahwa $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat diartikan bahwa model layak (*fit*) untuk menjelaskan pengaruh desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

4.2.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat arah hubungan variabel desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi

terhadap kinerja manajerial. Analisis regresi linier berganda dapat dilihat dari tabel *coefficient*. Hasil uji SPSS 23 diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.13
Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,539	1,793		,158
	Desentralisasi	,825	,107	,344	,000
	Partisipasi_Penyusunan_Anggaran	,612	,067	,420	,000
	Komitmen_Organisasi	,121	,053	,110	,022

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel *coefficient* di atas, nilai konstanta sebesar 2,539, nilai β untuk variabel desentralisasi (X1) sebesar 0,825, partisipasi penyusunan anggaran (X2) sebesar 0,612, dan komitmen organisasi (X3) sebesar 0,121. Sehingga persamaan regresi dari tabel di atas adalah:

$$KM = 2,539 + 0,825 \text{ DES} + 0,612 \text{ PPA} + 0,121 \text{ KO} + \epsilon$$

Persamaan regresi linier berganda di atas mengandung arti:

1. Nilai konstanta sebesar 2,539 mengandung arti jika variabel desentralisasi (X1), partisipasi penyusunan anggaran (X2), dan komitmen organisasi (KO) dianggap konstan, maka kinerja manajerial (Y) bernilai 2,539.
2. Koefisien regresi desentralisasi sebesar 0,825 mengandung arti bahwa setiap ada kenaikan desentralisasi sebesar 1, maka akan diikuti kenaikan

kinerja manajerial sebesar 0,825 atau 82,5% dengan asumsi semua variabel bebas yang lainnya adalah tetap.

3. Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,612 mengandung arti bahwa setiap ada kenaikan partisipasi penyusunan anggaran sebesar 1, maka akan diikuti kenaikan kinerja manajerial sebesar 0,612 atau 61,2% dengan asumsi semua variabel bebas yang lainnya adalah tetap.
4. Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 0,121 mengandung arti bahwa setiap ada kenaikan komitmen organisasi sebesar 1, maka akan diikuti kenaikan kinerja manajerial sebesar 0,121 atau 12,1% dengan asumsi semua variabel bebas yang lainnya adalah tetap.

4.2.6. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan uji T-test. Uji T menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara individu menerangkan variabel terikat. Hasil dari pengujian hipotesis dengan SPSS 23 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14
Uji Hipotesis

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,539	1,793		,158
	Desentralisasi	,825	,107	,344	,000
	Partisipasi_Penyusunan_Anggaran	,612	,067	,420	,000
	Komitmen_Organisasi	,121	,053	,110	,022

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial
Sumber: Data diolah, 2020

Nilai T_{hitung} Df = $338-4=334$ dengan taraf signifikan 0,05 diperoleh nilai T_{tabel} **1,96**. Berdasarkan hasil output SPSS 23 di atas nilai T_{hitung} dari variabel desentralisasi (X1) adalah 7,734 dimana nilai tersebut lebih besar dari T_{tabel} (7,734 > 1,96) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka hipotesis 1 diterima, yang artinya variabel desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nilai T_{hitung} dari variabel partisipasi penyusunan anggaran (X2) adalah sebesar 9,165. Nilai ini menunjukkan bahwa $9,165 > 1,96$ yang mana $T_{hitung} > T_{tabel}$. Untuk nilai signifikansinya diperoleh 0,000 yang menunjukkan bahwa nilai $sig. < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ke 2 diterima, dimana variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nilai T_{hitung} dari variabel komitmen organisasi (X3) adalah 2,298 dengan nilai signifikansi 0,022. Diketahui bahwa nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu $2,298 > 1,96$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,022 < 0,05$), artinya hipotesis ke 3 diterima. Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.3. Pembahasan Hasil Analisis Data

4.3.1. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengolahan data, hipotesis 1 menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, hipotesis pertama diterima karena nilai T_{hitung} yang dihasilkan lebih besar dari T_{tabel} yaitu $7,734 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya tingkat

desentralisasi akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Dilihat dari nilai β variabel desentralisasi, desentralisasi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,825 atau 82,5 % pada OPD Kabupaten Boyolali.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Ardhani (2015); Hidrayadi (2015); Sari (2016); Prihatningtyas, Rispantnyo, dan Kristianto (2018); Febrianti dan Fitri (2019) yang menyatakan bahwa desentralisasi memberikan pengaruh atas meningkatnya kinerja manajerial. Hal ini membuktikan bahwa teori yang dipaparkan dapat diterima dan sesuai. Ketika pendelegasian wewenang dalam bentuk desentralisasi dilaksanakan dengan baik dan sesuai, akan mendorong para manajer atau pemimpin untuk berkinerja lebih baik. Sebab, tingkatan pertanggungjawaban setiap tugas akan lebih jelas.

Desentralisasi menunjukkan bagaimana seorang pemimpin dapat melalui perubahan dalam lingkungan organisasi yang tidak dapat diprediksikan sebelumnya dengan jalan mengambil keputusan dengan tepat dan cepat. Dengan adanya desentralisasi atas pemberian wewenang dan pengambilan keputusan secara independen kepada tingkat bawah akan memunculkan sikap tanggungjawab atas apa yang telah diputuskannya. Hal itu yang akan meningkatkan kinerja manajerial.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa desentralisasi menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja manajerial di OPD Kabupaten Boyolali. Dalam lingkungan pemerintahan, desentralisasi dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab telah diatur sesuai dengan aturan yang berlaku, dimana bentuk pendelegasian wewenang ini diturunkan dari pimpinan tingkat atas

kepada pimpinan tingkat bawah secara independen. Sehingga manajer atau pimpinan berkinerja dengan baik sesuai dengan tanggungjawab mereka.

Di OPD Kabupaten Boyolali bentuk desentralisasi dapat dilihat dari tingkatan jabatan setiap OPD dengan jabatan tertinggi adalah kepala dinas sampai dengan kepala sub bidang atau kepala sub bagian. Hal ini menunjukkan bahwa desentralisasi telah diterapkan dengan baik di OPD Kabupaten Boyolali, dengan adanya desentralisasi ini para pejabat struktural akan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi atas tugas yang diembannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdukungnya hipotesis pertama ini dapat dilihat pula dari jawaban responden mengenai desentralisasi yang memperlihatkan jawaban yang bervariasi. Jawaban responden mendominasi jawaban setuju (4) atas keempat poin kuisioner penelitian. Jawaban kuisioner desentralisasi dari responden menunjukkan nilai rata-rata yang baik. Jika di rata-rata, ada sebanyak 254 responden (71,95%) yang memberikan jawaban setuju dan sangat setuju.

Dari hasil jawaban responden tersebut memperlihatkan bahwa para pimpinan OPD telah mendelegasikan wewenang kepada tingkatan yang lebih rendah, para responden juga menyatakan bahwa mereka memegang wewenang penuh atas pelaksanaan kerja di unit organisasinya. Jawaban dari responden juga menunjukkan tingginya tingkat tanggung jawab, kredibilitas, dan akuntabilitas para manajer/pimpinan unit organisasi terhadap pekerjaan mereka.

Jawaban kuisioner terkait variabel kinerja manajerial menunjukkan rata-rata yang baik pula, sebab responden memberikan jawaban mayoritas pada pernyataan setuju (poin 4) untuk 9 item pertanyaan kuisioner. Rata-rata sebanyak

240 responden (68,08%) memberikan jawaban setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden berpartisipasi dalam penentuan arah organisasi dengan cara berperan dalam pengumpulan data dan informasi, mengevaluasi dan menilai rencana kerja, mengarahkan bawahan pada unit kerjanya, menjadi perwakilan organisasi, serta mengevaluasi kinerja organisasinya.

Hasil temuan ini sesuai dengan teori kontijensi bahwa pengelolaan suatu organisasi dapat berhasil atau lancar dan baik jika seorang pemimpin mampu memperhatikan dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh unit organisasinya yang mana masalah tersebut tidak dapat diramalkan sebelumnya. Desentralisasi merupakan salah satu bentuk struktur organisasi tanggung jawab dan kerja dari masing-masing anggota organisasi yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja. Penerapan desentralisasi yang baik dan tepat akan cenderung meningkatkan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja menunjukkan keberhasilan seorang manajer atau pemimpin dalam mengelola organisasinya.

4.3.2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Terlihat dari nilai T_{hitung} yang menghasilkan nilai sebesar 9,165 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 dengan *signifikansi* 0,000 lebih kecil dari 0,05. Partisipasi penyusunan anggaran memberikan kontribusi atas peningkatan kinerja manajerial OPD Kabupaten Boyolali sebesar 0,612 atau 62,2% dilihat dari nilai β nya. Hal ini mengidentifikasikan bahwa setiap kenaikan 1% partisipasi penyusunan anggaran

dengan asumsi semua variabel bebas konstan, akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 61,2% di OPD Kabupaten Boyolali.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan salah satu metode pendekatan yang dapat digunakan untuk memacu peningkatan kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dalam sebuah unit organisasi akan mendorong seseorang untuk ikut berkontribusi memberikan usulan dan saran pendanaan untuk mencapai target organisasi. Usulan yang disampaikan dan diterima semua anggota membuat seseorang merasa dihargai, maka hal tersebut membuatnya semakin bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini berbanding lurus dengan teori yang dirumuskan dan konsisten dengan penelitian dari Hidrayadi (2015); Oyewo dan Adyeye (2018); Pratiwi dan Wirakusuma (2019); dan Mamuaya dan Kewo (2019); Pariono dan Wirawati (2019); Wiratno, Ningsih, dan Putri (2019). Dari penelitian terdahulu hasilnya menyatakan bahwa faktor keterlibatan partisipasi penyusunan anggaran akan memberikan dampak peningkatan kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan pejabat OPD Kabupaten Boyolali dalam partisipasi penyusunan anggaran menjadi faktor yang dapat memacu kinerja manajerial, semakin pejabat OPD merasa keterlibatannya memberikan manfaat bagi organisasinya maka pejabat tersebut akan terus berusaha meningkatkan kinerjanya. Sesuai dengan teori *goal setting*, bahwa perilaku seseorang dilandasi oleh tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan konsekuensinya terhadap kinerja.

Peningkatan kinerja manajerial OPD Kabupaten Boyolali diharapkan dapat mengalami peningkatan dengan adanya keterlibatan pejabat atau pemimpin dalam melakukan penyusunan anggaran. Selain itu, diharapkan juga pencapaian sasaran organisasi sesuai dengan yang diharapkan.

Partisipasi penyusunan anggaran di OPD Kabupaten Boyolali yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan menciptakan komunikasi antar unit organisasi yang baik serta kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan OPD. Baiknya tingkat partisipasi penyusunan anggaran di OPD Kabupaten Boyolali menciptakan rasa tanggung jawab dalam diri masing-masing anggota untuk mencapai target organisasi, sehingga berdampak baik pada peningkatan kinerja manajerial.

Dari jawaban kuisisioner responden, memperlihatkan bahwa tingkat keterlibatan penyusunan anggaran dari pejabat struktural OPD Kabupaten Boyolali cukup tinggi dilihat dari jawaban responden lebih banyak pada pernyataan setuju (4) yaitu sebanyak 203 responden, sedangkan pernyataan sangat setuju (5) ada sebanyak 54 responden. Artinya, 72,85% responden memberikan jawaban yang baik atas enam pernyataan kuisisioner partisipasi penyusunan anggaran yang telah diberikan.

Hasil jawaban kuisisioner responden tersebut memperlihatkan bahwa usulan dari pejabat struktural memberikan pengaruh terhadap anggaran akhir. Selain itu, OPD Kabupaten Boyolali juga sangat memperhatikan usulan dan pendapat dari bawahan dalam penyusunan anggaran, hal tersebut dilihat dari jawaban responden ada sebanyak 67,71% yang menyatakan setuju. Para pejabat

struktural juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan opini terkait anggaran yaitu sebanyak 83,57% responden menyatakan setuju dan sangat setuju.

Sedangkan jawaban kuisisioner kinerja manajerial menunjukkan nilai rata-rata yang baik, yaitu didominasi oleh jawaban setuju (4) yaitu sebanyak 55,65%. Ada sebanyak 53 responden (15,11%) menjawab sangat setuju. Dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Tinggi atau rendahnya partisipasi penyusunan anggaran akan memberikan dampak pada naik atau turunnya kinerja manajerial, dimana jawaban dari responden yang didominasi oleh jawaban setuju dan sangat setuju.

4.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis data, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial diterima. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di OPD Kabupaten Boyolali dengan nilai T_{hitung} sebesar 2,298. Nilai tersebut lebih besar dari T_{tabel} ($2,298 > 1,96$) dengan nilai *signifikansi* yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,022. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial OPD Kabupaten Boyolali.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ketika komitmen organisasi naik, maka kinerja manajerial akan meningkat. Hal itu mengartikan bahwa semakin tingginya komitmen organisasi, kinerja manajerial di OPD Kabupaten Boyolali akan semakin meningkat. Hasil temuan ini mendukung penelitian dari Hidrayadi

(2015)); Ardhani (2015); Mamuaya dan Kewo (2019); Pariono dan Wirawati (2019); Pratiwi dan Wirakusuma (2019) bahwa komitmen organisasi mampu mempengaruhi kinerja manajerial.

Pegawai pemerintahan diharapkan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi. Dengan komitmen organisasi yang tinggi pegawai pemerintahan akan senantiasa berusaha mewujudkan tujuan organisasi melalui gagasan dan pandangan positifnya. Sesuai dengan teori *goal setting*, bahwa orang akan bekerja sesuai dengan apa yang menjadi sasaran dan mendapatkan umpan balik atas kerja kerasnya. Umpan balik yang diterima akan mewujudkan rasa kepuasan kerja.

Dilihat dari jawaban kuisioner responden pada variabel komitmen organisasi menunjukkan rata-rata jawaban yang bervariasi. Responden yang memberikan jawaban setuju sebanyak 62,48%, sedangkan yang menjawab sangat setuju untuk kuisioner komitmen organisasi ada sebanyak 17,22% (61 responden). Hasil jawaban kuisioner dari responden ini menunjukkan rata-rata yang baik, dimana jawaban dari responden didominasi oleh setuju dan sangat setuju.

Sedangkan jika dilihat dari jawaban kuisioner variabel kinerja manajerial, jawaban responden memperlihatkan hasil yang sama-sama bervariasi. Sebanyak 54,58% responden yang menyatakan setuju dan 13,50% responden menyatakan sangat setuju. Responden yang memberikan pernyataan sangat tidak setuju ada sebanyak 1,23% responden, 12,28% responden menyatakan tidak setuju, dan sisanya sebanyak 14,16% menyatakan netral.

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa data komitmen organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja manajerial. Dimana tinggi rendahnya komitmen organisasi akan memberikan dampak pada kenaikan atau penurunan kinerja manajerial.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian dari pengaruh desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di OPD Kabupaten Boyolali dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di OPD Kabupaten Boyolali. Hal ini mengindikasikan bahwa desentralisasi menjadi faktor yang meningkatkan kinerja manajerial di OPD Kabupaten Boyolali. Desentralisasi di OPD Kabupaten Boyolali telah terlaksana dengan baik dilihat dari adanya aturan, bahwa setiap pegawai OPD memiliki tugas dan tanggung jawab yang telah diatur secara struktural. Dengan desentralisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja manajerial OPD Kabupaten Boyolali.
2. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di OPD Kabupaten Boyolali. Partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan keterlibatan para pihak OPD Kabupaten Boyolali dalam menyusun dan memutuskan rancangan anggaran. Keterlibatan dari berbagai pihak di OPD dalam penyusunan anggaran ini dapat meningkatkan kinerja manajerial, karena para manajer atau pemimpin setiap unit diberikan kebebasan dalam menyampaikan usulan dan pendapat untuk pencapaian tujuan organisasi secara bersama.

3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di OPD Kabupaten Boyolali. Hal ini memperlihatkan bahwa tinggi atau rendahnya komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial di OPD Kabupaten Boyolali. Komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong para pemimpin untuk selalu berkerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Berikut keterbatasan dari penelitian ini:

1. Dalam penyebaran kuisisioner penelitian, kuisisioner lebih banyak dititipkan melalui *receptionist* atau perwakilan OPD, peneliti tidak dapat bertemu secara langsung dengan responden dan mendampingi responden dalam pengisian kuisisioner. Sehingga, peneliti tidak mengetahui apakah kuisisioner telah diisi oleh responden yang tepat dan ada kemungkinan responden kurang memahami maksud dari setiap pertanyaan kuisisioner yang diberikan sehingga memberikan jawaban secara asal.
2. Kuisisioner yang disebarkan tidak dapat semuanya kembali, hal ini disebabkan sebagian pegawai OPD Kabupaten Boyolali menerapkan sistem *Work From Home* (WFH) akibat adanya Pandemi Covid-19.
3. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi yang menjelaskan variabel kinerja manajerial dengan nilai masih sedikit, sehingga masih terdapat variabel yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial seperti

budaya organisasi, gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan, sistem akuntansi manajemen, sistem pengendalian internal, faktor internal seperti kemampuan dan ketrampilan individu, tingkat pendidikan, dan variabel lain-lain.

5.3. Saran-Saran

Berdasarkan dari kesimpulan dan keterbatasan penelitian, diharapkan:

1. Untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan jumlah variabel independen untuk melihat hubungannya terhadap kinerja manajerial dan penelitian dilakukan pada objek yang berbeda sehingga hasil dari penelitian dapat digeneralisasi.
2. Bagi organisasi atau instansi perlu memperhatikan desentralisasi dan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang diimbangi dengan komitmen organisasi. Karena dengan adanya desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran yang diimbangi dengan komitmen organisasi akan mendorong peningkatan kinerja manajerial. Penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan untuk masing-masing organisasi atau instansi guna meningkatkan kinerja manajerial di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2006). Pengaruh Desentralisasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Kota Bau-Bau dan Kabupaten Buton. *Ekuitas*, 11(4), 473–497.
- Afrida, N. (2013). Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(2).
- Ardhani, D. A. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada DPRD Kabupaten Blora. *Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 1(1).
- Azizah, N. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasional, Peran Manajer, Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Dppkad Kabupaten Sukoharjo). *Jurnal Akuntansi*.
- Bangun, N. (2017). Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Melalui Psychological Capital & Persepsi Terhadap Inovasi (Penelitian Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi DKI Jakarta). *Akuntansi*, XX(02), 278–301.
- Dwinarian, F., Asnawi, M., & Sanggenafa, M. (2017). Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus di Perbankan Kota Jayapura dan Kabupaten Jayapura). *Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah*, 12(1), 39–55.
- Ermawati, N., & Apriyanti, H. W. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati). *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(2), 141–156.
- Febrianti, R., & Fitri, Y. (2019). Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen, Ketidakpastian Lingkungan, Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Bumn Di Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(3), 456–470. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v4i3.12578>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 25 Edisi 9*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giusti, G., Kustono, A. S., Effendi, R., & Kalimantan, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Effect of Participation Budget on The Performance of Managerial Commitment with Organizations and as an Intervening Variable). *E-Journal Ekonomi Bisnis*

- Dan Akuntansi, V(2), 121–128.
<https://doi.org/https://jurnal.unej.ac.id/index.php/e-JEBAUJ/article/>
- Harun. (2009). *Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia*. Salemba Empat.
- Hidayati, N., & Dianawati, W. (2017). Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi Pada Pengaruh Antara Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(190), 54.
- Hidayadi, R. (2015). Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kota Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 1–15. <https://www.neliti.com/publications/33973/pengaruh-desentralisasi-partisipasi-anggaran-komitmen-organisasi-dan-motivasi-ke>
- Jannah, M., & Rahayu, S. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif dan Pengawasan Internal sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 3(2), 69–90. <https://online-journal.unja.ac.id/index.php/JES/article/view/3501/258>
- Juaini, A., Herwanti, T., & Furkan, L. M. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran, dan Struktur Desentralisasi Kinerja Manajerial SKPD Lombok Barat. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(2), 658–672.
- Kusumawati, F., & Salam, M. A. (2012). Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah : Kepuasan Kerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal InFestasi*, 8(2), 209–218.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, A. N. D. S. J. (1964). *The Job (s) of Management*. 97–110.
- Mamuaya, N. C. H., & Kewo, C. L. (2019). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 7(1), 29–42. <https://doi.org/10.17509/jrak.v7i1.15854>
- Meiliza. (2018). *Pengaruh Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Instansi Pemerintahan*.
- Miah, N. Z., & Mia, L. (1996). Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations: a New Zealand Empirical Study. *Financial Accountability and Management*, 12(3), 173–190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.1996.tb00421.x>
- Mongeri, M. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap

- Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(1).
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Poter, L. W. (1979). The Measurement of Organization Commitment. *Journal of Vocational Behaviour* 144, 37(1), 97–103.
- Mudhani, H. L. A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kebijakan Desentralisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD di Kabupaten Lombok Timur Tahun 2018. *Jurnal Magister Manajemen Unram*, 7(2), 129–142.
- Oyewo, B., & Adyeye, G. (2018). Budgetary Participation And Managerial Performance in Public Sector Organisation: A Study From Nigeria. *Economic Series*, 1.
- Pariono, A., & Wirawati, N. G. P. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan LOC Pada Kinerja Manajerial Di PDAM Tabanan. *E-Jurnal Akuntansi*, 23(3), 2118–2144. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v23.i03.p19>
- Pratiwi, L. M. I., & Wirakusuma, M. G. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi, Penganggaran Partisipatif, dan Kompetensi pada Kinerja Manajerial Penyelenggaraan Pemerintahan Desa. *E-JA e-Jurnal Akuntansi*, 28(3), 1667–1681.
- Prihatningtyas, C. N., Rispanyo, & Kristianto, D. (2018). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Dan Teknologi Informasi*, 14, 169–179.
- Putra, D. (2013). Pengaruh akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah (Studi empiris pada satuan kerja perangkat daerah kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 1–23.
- Rante, A., Rosidi, & Djamhuri, A. (2014). Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 12(3).
- Ratnasari, N. K. A. M., & Wirasedana, I. W. P. (2017). Komitmen Organisasi dan Desentralisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 19(2), 1030–1059.
- Sari, E. J. O. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Publik, Desentralisasi, dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja

- Pemerintah Daerah (Studi pada SKPD Kabupaten Kuantan Singingi). *Jom FEKON*, 3(1).
- Setyaningtyas, E. B., & Sinarasri, A. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi , Budaya Organisasi , dan Desentralisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah). *Prosiding Seminar Nasional Mahasiswa Unimus*, 1, 439–445.
- Sugiri, S., & Sulastiningsih. (2004). *Akuntansi Manajemen Sebuah Pengantar (Ed. ke-3)*. UPP AMP YKPN.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis* (S. Y. Suryandari (ed.)). Alfabeta.
- Suhanda. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Skpd Kabupaten Bintan. *Universitas Maritim Raja Ali Haji*, 1–16.
- Utama, E. Y., & Rohman, A. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(3), 2337–3806.
- Wahyuni, R., Rasuli, M., & Diyanto, V. (2014). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi, dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Pekanbaru). *JOM FEKON*, 1(2). <https://doi.org/10.4324/9781315853178>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.4324/9780203882122>
- Windasari, P. A., & Sujana, I. K. (2016). Pengaruh Penganggaran Partisipatif pada Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15(2), 1282–2309.
- Windasari, R., dan Budiani, M. S. (2018). Perbedaan Komitmen Organisasi pada PNS dan Non PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 5(03).
- Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2017). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 150–166. <https://doi.org/10.24912/ja.v20i1.81>

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

Lembar Kuisisioner**Yth.****Bapak/Ibu/Sdr/i Responden**

Sebelumnya Saya ucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu/Sdr/i yang telah bersedia untuk mengisi lembaran kuisisioner ini. Studi ini bertujuan untuk melihat pengaruh desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Yang diharapkan dapat menambah referensi pengetahuan yang berkaitan dengan Akuntansi Manajemen.

Data pribadi akan dirahasiakan dan tidak akan disebar-luaskan, karena hanya untuk kepentingan penelitian ini saja. Jawaban atas pertanyaan dalam kuisisioner yang Bapak. Ibu/Sdr/i berikan akan Saya rahasiakan.

Atas kerjasama dan kesediaannya Saya ucapkan terima kasih.

Dengan Hormat,

Latifah Ayu Idayati

IDENTIFIKASI RESPONDEN

Nama Responden* :

Umur Responden* : tahun

Nama OPD* :

(Berikan tanda cantang (✓) pada kotak yang tersedia)

Jenis Jabatan* : ☐ Struktural: Eselon ☐ Fungsional

Jabatan * : ☐ Kepala Dinas/Kepala Badan

☐ Kepala Bagian

☐ Kepala Bidang

☐ Kepala Sub Bagian

☐ Lain-Lain :.....

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Lama jabatan : ☐ 1-5 th ☐ 5-10 th ☐ >10 th

Pendidikan : ☐ SMP ☐ S1

☐ SMA ☐ S2

☐ Diploma ☐ S3

Petunjuk pengisian:

1. Sebelum menjawab setiap pertanyaan/ pernyataan, bacalah terlebih dahulu dengan baik dan benar.
2. Isilah kuisioner sesuai dengan kondisi perusahaan tempat Bapak/ Ibu bekerja.
3. Pilihlah salah satu jawaban atau pendapat yang menurut Bapak/ Ibu paling sesuai dengan memberi tanda check-list (✓) pada pilihan yang telah disediakan.
4. Sangat Setuju (SS); Setuju (S); Ragu-Ragu/Netral (N); Tidak Setuju (TS); Sangat Tidak Setuju (STS).

Kuisioner ini dapat digunakan secara optimal bila seluruh pertanyaan terjawab, karena itu mohon diteliti kembali apakah semua pertanyaan telah terjawab.

PERTANYAAN KUISIONER

1. Kinerja Manajerial (KM)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bereperan menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan (penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program).					
2.	Saya berperan dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi berupa catatan, laporan, dan analisa pekerjaan.					
3.	Saya berperan dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan.					
4.	Saya berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja, maupun kerja yang diamati pada unit/sub unit saya					
5.	Saya berperan mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan pada unit/sub unit Saya					
6.	Saya berperan mengelola, mengatur, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai pada nit/sub unit Saya					
7.	Saya berperan melakukan kontrak untuk barang dan jasa yang dibutuhkan unit/sub unit Saya					
8.	Saya berperan dalam mewakili organisasi untuk pertemuan dengan pihak lain dari luar organisasi					
9.	Saya berperan dalam mengevaluasi kinerja dan sasaran kinerja unit/sub unit Saya secara keseluruhan					

2. Desentralisasi (DS)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya selalu mendelegasikan wewenang kepada karyawan					
2.	Saya memiliki wewenang penuh atas pelaksanaan pekerjaan Saya					
3.	Saya memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan pekerjaan yang Saya lakukan					
4.	Saya memiliki kredibilitas dan akuntabilitas yang tinggi terhadap pekerjaan Saya					

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran					
2.	Menurut Saya dilakukannya revisi anggaran adalah masuk akal					
3.	Saya diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau opini tentang anggaran tanpa diminta					
4.	Usulan anggaran dari Saya berpengaruh dalam anggaran akhir					
5.	Menurut Saya usulan dari bawahan itu penting					
6.	Bawahan selalu dimintai pendapat setiap kali adanya penyusunan anggaran					

4. Komitmen Organisasi (KO)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bersedia bekerja lebih keras agar organisasi ini sukses					
2.	Saya membanggakan organisasi ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman saya					
3.	Saya akan menerima tugas apa saja agar dapat tetap bekerja di organisasi ini					
4.	Saya menemukan bahwa kemampan dan nilai yang saya miliki sesuai dengan harapan organisasi ini					
5.	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari organisasi ini					
6.	Organisasi ini memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja yang baik					
7.	Saya sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat kerja dari pada organisasi yang lain					
8.	Bagi saya organisasi ini adalah tempat kerja terbaik					
9.	Saya sungguh peduli mengenai nasib organisasi ini					

Lampiran 2

Data Penelitian**1. Kinerja Manajerial**

No	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	TOTAL
1	2	4	4	4	2	2	4	4	4	30
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	28
4	4	4	4	2	1	1	1	3	1	21
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38
6	4	4	4	4	4	4	2	4	4	34
7	4	4	4	2	1	1	1	3	1	21
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
9	5	5	4	4	4	2	4	4	4	36
10	5	4	5	4	5	4	4	2	4	37
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	2	4	2	2	2	2	4	2	2	22
13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
14	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
15	5	4	4	5	4	2	3	4	3	34
16	4	4	4	4	4	2	5	4	4	35
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
18	2	3	3	3	2	2	2	3	3	23
19	3	4	4	3	4	3	2	2	2	27
20	4	5	4	4	4	3	3	4	4	35
21	5	5	4	4	4	4	2	3	4	35
22	4	4	3	2	2	2	4	4	2	27
23	4	4	3	2	4	3	4	3	3	30
24	2	4	4	2	2	4	2	2	2	24
25	5	4	4	4	3	1	3	4	3	31
26	5	4	4	4	3	2	4	4	3	33
27	4	4	4	4	2	2	2	4	4	30
28	4	4	4	4	5	1	2	4	2	30
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
31	5	5	5	5	5	2	2	5	5	39
32	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
33	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
34	4	4	2	4	1	1	3	1	3	23

35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
36	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33
37	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33
38	5	5	4	3	4	2	5	2	4	34
39	5	5	4	3	4	3	5	3	4	36
40	5	5	4	3	4	2	5	2	4	34
41	4	4	4	4	4	2	2	4	4	32
42	4	5	4	4	4	5	4	5	4	39
43	5	4	5	4	4	3	3	4	3	35
44	5	4	5	4	4	3	3	4	3	35
45	4	4	4	4	4	2	2	4	4	32
46	5	4	4	5	5	4	4	4	4	39
47	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33
48	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
50	4	5	4	4	4	5	4	5	4	39
51	4	5	4	4	5	3	3	4	5	37
52	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
53	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
54	4	4	4	4	5	3	3	4	4	35
55	2	4	4	4	3	2	2	4	3	28
56	2	5	5	5	3	2	2	4	4	32
57	4	5	4	2	4	1	2	4	4	30
58	4	4	4	4	4	2	2	1	4	29
59	5	5	2	4	4	2	2	2	2	28
60	3	5	2	3	4	2	2	2	2	25
61	5	5	5	5	5	3	3	5	5	41
62	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
63	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
64	4	5	4	4	3	2	2	4	4	32
65	4	4	4	4	4	2	2	2	4	30
66	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34
67	5	5	5	5	5	2	2	4	5	38
68	3	4	4	4	4	3	3	3	4	32
69	4	4	4	4	4	2	3	3	4	32
70	4	4	4	4	5	4	5	4	5	39
71	4	4	4	4	4	4	3	5	5	37
72	3	4	4	4	4	3	2	2	4	30
73	3	4	3	4	4	2	2	3	4	29
74	4	4	4	4	5	3	4	3	4	35
75	4	4	4	4	5	2	2	4	4	33

117	3	4	4	3	3	3	4	4	3	31
118	4	5	4	4	4	5	5	4	5	40
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
120	2	2	4	4	4	4	2	2	4	28
121	4	2	2	4	4	2	2	2	4	26
122	5	4	5	5	4	3	4	3	5	38
123	4	4	4	4	5	4	3	3	3	34
124	2	4	4	2	2	1	2	3	2	22
125	4	4	4	2	2	2	2	2	2	24
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
127	5	5	4	4	5	4	5	5	5	42
128	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
129	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
130	4	4	5	5	4	3	4	4	4	37
131	5	4	4	4	5	3	4	4	4	37
132	5	4	5	4	4	3	4	4	4	37
133	5	5	5	4	4	3	5	4	4	39
134	5	5	5	4	4	3	4	4	4	38
135	5	5	5	5	4	3	4	4	4	39
136	5	5	4	4	4	3	4	4	4	37
137	1	1	1	2	5	4	2	4	2	22
138	3	4	4	3	2	4	4	4	4	32
139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
140	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
141	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34
142	4	4	4	2	2	2	4	3	2	27
143	4	4	4	2	2	2	4	3	2	27
144	4	4	4	2	2	2	4	3	2	27
145	3	4	4	4	4	3	3	3	4	32
146	4	4	4	4	4	3	5	5	5	38
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
149	4	4	4	4	4	2	2	4	4	32
150	4	4	4	4	4	4	4	4	2	34
151	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
152	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34
153	3	4	4	4	4	3	3	3	4	32
154	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
155	4	4	4	4	4	3	2	4	4	33
156	5	5	5	5	5	3	3	4	5	40
157	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34

158	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
159	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
161	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34
162	4	5	4	4	5	4	4	4	5	39
163	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
164	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
165	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
166	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
167	3	4	4	4	3	3	4	4	4	33
168	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34
169	4	4	4	3	4	3	3	4	4	33
170	2	5	5	4	4	2	4	4	4	34
171	4	3	4	5	5	2	4	4	4	35
172	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
173	3	4	4	4	3	3	2	3	3	29
174	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
175	5	5	5	4	5	4	3	4	4	39
176	5	5	5	4	5	4	3	4	4	39
177	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
178	4	3	3	4	4	2	2	2	4	28
179	4	4	4	3	4	2	2	4	4	31
180	4	4	4	3	4	2	2	4	4	31
181	4	4	4	3	4	2	2	4	4	31
182	4	3	2	5	5	2	4	3	5	33
183	4	3	2	5	5	2	4	3	5	33
184	4	3	2	5	5	2	4	3	5	33
185	4	4	4	5	5	2	2	4	5	35
186	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
187	4	4	4	4	4	2	2	4	3	31
188	4	4	4	4	4	4	4	2	2	32
189	4	4	4	4	4	1	1	4	4	30
190	4	4	4	4	5	5	3	5	5	39
191	4	4	4	4	4	4	4	2	4	34
192	3	3	4	4	3	3	4	4	4	32
193	4	4	3	4	3	3	4	3	3	31
194	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29
195	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
196	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
197	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
198	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35

199	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
200	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34
201	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
202	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
203	4	3	3	4	3	3	3	4	3	30
204	4	3	3	4	3	4	4	3	3	31
205	5	2	3	4	5	4	4	5	4	36
206	5	5	4	4	4	3	4	4	5	38
207	5	5	5	5	5	1	2	3	4	35
208	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
209	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
210	4	4	4	4	4	3	3	4	4	34
211	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
212	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
213	4	4	4	5	5	3	3	4	4	36
214	4	4	4	5	5	3	3	4	4	36
215	4	4	4	5	5	3	3	4	4	36
216	4	3	4	3	5	5	5	4	4	37
217	3	4	4	4	3	3	3	3	3	30
218	2	4	4	2	4	2	2	4	2	26
219	4	5	4	4	4	4	4	4	3	36
220	5	4	4	5	5	4	4	4	4	39
221	5	5	5	5	5	3	5	4	5	42
222	5	5	4	4	4	2	2	4	5	35
223	5	5	5	5	5	3	5	4	5	42
224	2	4	4	4	4	2	3	4	5	32
225	4	4	3	4	4	3	4	4	3	33
226	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34
227	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
228	4	4	4	2	4	3	2	2	4	29
229	3	4	4	4	4	2	2	3	4	30
230	3	4	4	4	4	4	2	2	4	31
231	3	3	3	3	4	2	2	2	2	24
232	2	4	4	4	4	2	2	2	4	28
233	4	4	4	4	4	2	2	4	4	32
234	4	4	4	4	4	4	2	2	4	32
235	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
236	3	4	4	4	4	3	4	3	4	33
237	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
238	3	4	4	4	4	3	4	3	4	33
239	2	4	2	3	3	1	2	2	2	21

240	4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
241	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
242	5	3	5	5	5	5	3	5	5	41
243	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
244	4	4	4	2	4	3	2	2	4	29
245	5	2	4	4	5	4	4	4	4	36
246	4	4	4	4	4	2	2	3	3	30
247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
248	4	4	4	4	4	2	3	3	4	32
249	4	4	4	4	4	2	2	3	3	30
250	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
251	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
252	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
253	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
254	4	5	4	4	5	3	3	5	5	38
255	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
256	4	4	4	4	3	3	5	4	4	35
257	5	5	5	4	5	3	3	5	4	39
258	5	4	4	4	4	3	4	4	4	36
259	4	4	5	5	4	3	4	4	3	36
260	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33
261	3	4	4	3	3	3	3	3	2	28
262	3	4	4	3	3	3	3	3	2	28
263	3	4	4	3	4	3	2	3	2	28
264	4	4	2	4	4	4	3	4	2	31
265	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
266	4	4	4	4	4	5	5	4	4	38
267	5	5	4	4	4	5	5	5	4	41
268	4	2	4	4	5	2	2	2	2	27
269	3	4	4	3	3	3	3	3	2	28
270	3	4	4	3	4	4	3	3	3	31
271	3	4	4	3	3	3	3	3	2	28
272	4	4	4	4	2	2	2	4	2	28
273	2	2	4	4	4	4	4	4	4	32
274	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34
275	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34
276	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
277	5	4	5	3	4	3	4	4	4	36
278	5	4	5	4	5	4	5	4	3	39
279	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
280	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34

281	2	4	4	4	2	2	4	4	4	30
282	2	4	4	4	2	2	4	4	4	30
283	5	4	5	3	5	4	2	2	2	32
284	4	4	2	4	4	4	2	2	2	28
285	4	4	2	2	4	4	4	4	4	32
286	2	2	2	2	3	3	4	4	4	26
287	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
288	2	5	5	5	5	4	4	4	4	38
289	2	4	4	2	4	4	4	4	4	32
290	2	2	2	4	4	4	4	4	4	30
291	5	5	4	4	4	3	3	4	4	36
292	4	4	4	4	4	2	2	4	4	32
293	5	4	4	4	5	4	4	4	4	38
294	5	4	4	4	4	2	2	4	4	33
295	5	4	5	5	5	4	3	3	5	39
296	5	5	4	5	5	4	4	4	4	40
297	5	5	5	5	5	2	5	5	5	42
298	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
299	5	5	3	5	5	4	4	4	5	40
300	2	4	4	3	4	2	2	3	3	27
301	5	5	4	5	5	4	5	4	5	42
302	2	2	5	5	5	1	1	4	4	29
303	2	5	4	4	4	2	2	4	4	31
304	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
305	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
306	4	4	4	4	4	1	2	2	4	29
307	4	4	4	4	4	1	2	2	4	29
308	2	3	2	2	2	2	2	2	2	19
309	2	3	2	2	2	2	2	2	2	19
310	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
311	4	4	5	5	4	5	4	3	5	39
312	4	4	5	5	4	5	4	3	5	39
313	4	4	4	3	4	2	4	4	4	33
314	5	4	5	4	3	4	3	4	4	36
315	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
316	5	4	4	4	5	2	4	2	2	32
317	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33
318	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
319	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33
320	4	4	4	4	3	3	3	4	4	33
321	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33

322	3	4	4	4	4	2	4	2	2	29
323	2	4	2	2	4	2	4	2	2	24
324	5	4	4	4	4	3	4	3	4	35
325	4	4	3	4	2	1	3	2	1	24
326	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
327	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
328	5	4	4	4	4	2	3	3	2	31
329	3	4	4	4	4	4	3	2	4	32
330	3	4	4	4	4	4	3	2	4	32
331	5	5	5	4	4	3	4	3	4	37
332	5	4	4	4	4	3	4	3	4	35
333	4	4	3	4	4	1	2	2	4	28
334	5	5	5	5	5	2	2	4	5	38
335	5	5	5	5	5	2	2	4	5	38
336	5	5	5	5	5	2	2	4	5	38
337	5	5	5	5	5	2	2	4	5	38
338	5	5	5	5	5	2	2	4	5	38

2. Desentralisasi

No	DES 1	DES 2	DES 3	DES 4	TOTAL
1	4	2	4	4	14
2	4	3	4	4	15
3	3	2	4	2	11
4	1	2	5	3	11
5	4	3	5	5	17
6	2	2	5	4	13
7	1	2	5	3	11
8	4	4	5	5	18
9	4	5	5	4	18
10	4	5	5	4	18
11	4	4	4	4	16
12	2	4	4	4	14
13	3	3	3	3	12
14	3	4	4	5	16
15	4	4	4	4	16
16	2	2	5	5	14
17	2	4	4	4	14
18	2	2	5	4	13
19	2	2	4	4	12

20	4	5	5	5	19
21	2	4	4	4	14
22	1	4	4	4	13
23	2	4	4	4	14
24	2	4	4	4	14
25	2	3	4	4	13
26	2	3	4	4	13
27	4	4	4	4	16
28	4	5	5	5	19
29	2	4	4	4	14
30	2	3	4	4	13
31	3	4	5	5	17
32	2	4	4	4	14
33	2	4	4	4	14
34	2	3	5	5	15
35	4	4	4	4	16
36	2	4	4	5	15
37	2	4	4	5	15
38	2	4	5	4	15
39	2	4	5	4	15
40	2	4	5	4	15

41	3	3	4	4	14
42	2	2	5	4	13
43	2	4	5	4	15
44	2	4	5	4	15
45	3	3	4	4	14
46	1	4	5	4	14
47	2	4	4	5	15
48	4	4	4	4	16
49	3	4	4	4	15
50	2	2	5	4	13
51	3	5	5	4	17
52	2	4	4	4	14
53	2	4	5	5	16
54	2	4	5	4	15
55	4	4	5	4	17
56	2	4	4	4	14
57	2	2	4	5	13
58	2	4	5	4	15
59	4	4	5	4	17
60	4	4	5	4	17
61	3	5	5	5	18
62	3	4	4	4	15
63	3	4	4	4	15
64	3	4	5	4	16
65	3	3	4	4	14
66	2	4	5	5	16
67	2	5	5	5	17
68	3	4	4	4	15
69	2	4	4	4	14
70	4	4	4	4	16
71	2	4	4	4	14
72	2	2	4	4	12
73	5	4	4	3	16
74	2	4	5	4	15
75	4	4	4	4	16
76	2	2	4	4	12
77	4	3	2	2	11
78	4	3	2	2	11
79	2	4	5	5	16
80	2	2	4	4	12
81	2	4	5	5	16

82	2	4	5	5	16
83	2	4	5	5	16
84	2	2	5	4	13
85	2	4	4	4	14
86	2	5	5	4	16
87	2	2	2	2	8
88	2	2	2	2	8
89	2	2	2	2	8
90	3	5	5	5	18
91	3	5	5	5	18
92	2	2	4	4	12
93	2	4	5	4	15
94	2	4	4	4	14
95	4	4	4	4	16
96	2	4	4	4	14
97	2	4	4	4	14
98	4	5	5	5	19
99	3	4	4	4	15
100	5	5	5	5	20
101	2	4	4	4	14
102	3	4	5	4	16
103	3	4	4	4	15
104	3	4	4	4	15
105	5	4	5	5	19
106	5	4	5	4	18
107	2	2	5	4	13
108	3	4	4	4	15
109	3	4	4	3	14
110	2	3	4	4	13
111	4	4	4	4	16
112	2	2	5	4	13
113	3	3	3	4	13
114	2	4	4	4	14
115	4	4	4	4	16
116	4	4	4	4	16
117	2	3	4	5	14
118	4	3	5	4	16
119	4	5	5	4	18
120	4	4	4	4	16
121	2	2	4	4	12
122	2	5	5	4	16

123	2	4	5	5	16
124	2	2	4	2	10
125	2	2	4	4	12
126	3	4	4	4	15
127	5	5	5	5	20
128	4	4	4	4	16
129	4	4	4	4	16
130	5	5	5	5	20
131	4	4	4	4	16
132	4	5	4	4	17
133	5	4	4	4	17
134	4	4	4	4	16
135	4	4	4	4	16
136	4	4	4	4	16
137	4	4	3	4	15
138	2	3	4	4	13
139	2	2	5	5	14
140	4	4	4	4	16
141	2	4	4	4	14
142	2	2	5	5	14
143	2	2	5	5	14
144	2	2	5	5	14
145	4	4	4	4	16
146	5	5	4	4	18
147	4	4	4	4	16
148	4	4	4	4	16
149	2	4	4	4	14
150	4	4	5	5	18
151	2	4	4	4	14
152	2	4	4	4	14
153	4	4	4	4	16
154	4	4	4	4	16
155	4	4	5	4	17
156	2	4	5	5	16
157	2	4	4	4	14
158	4	4	4	4	16
159	2	4	4	4	14
160	4	4	4	4	16
161	4	4	4	4	16
162	3	4	5	4	16
163	2	4	4	4	14

164	3	5	5	5	18
165	3	4	5	5	17
166	3	4	5	5	17
167	2	4	4	4	14
168	3	2	5	4	14
169	2	4	5	4	15
170	2	5	5	5	17
171	2	3	3	4	12
172	3	4	4	4	15
173	3	2	4	4	13
174	2	4	4	4	14
175	2	4	4	4	14
176	2	4	4	4	14
177	4	3	4	4	15
178	2	4	4	4	14
179	2	4	5	4	15
180	2	4	5	4	15
181	2	4	5	4	15
182	2	2	5	5	14
183	2	2	5	5	14
184	2	2	5	5	14
185	2	4	4	4	14
186	2	4	4	4	14
187	4	4	4	4	16
188	2	2	4	4	12
189	2	2	4	4	12
190	3	5	5	5	18
191	2	4	4	4	14
192	4	4	3	3	14
193	3	4	5	5	17
194	4	4	4	4	16
195	4	4	4	4	16
196	4	4	4	4	16
197	3	4	4	4	15
198	4	4	4	4	16
199	3	4	4	4	15
200	2	4	4	4	14
201	3	3	4	4	14
202	3	3	4	4	14
203	4	4	4	4	16
204	2	2	5	4	13

205	4	4	5	5	18
206	4	4	4	5	17
207	4	3	5	4	16
208	3	4	4	4	15
209	3	4	4	4	15
210	3	4	4	4	15
211	3	4	4	4	15
212	3	4	4	4	15
213	3	4	4	4	15
214	3	4	4	4	15
215	3	4	4	4	15
216	4	4	5	4	17
217	3	4	4	4	15
218	2	4	4	4	14
219	4	4	4	4	16
220	2	4	5	4	15
221	3	5	5	4	17
222	2	4	5	4	15
223	3	5	5	4	17
224	2	5	5	4	16
225	2	2	4	4	12
226	2	4	4	4	14
227	4	4	4	4	16
228	2	2	4	4	12
229	4	3	5	4	16
230	3	3	4	4	14
231	3	3	4	4	14
232	2	2	4	4	12
233	2	4	4	5	15
234	2	4	4	4	14
235	2	4	4	4	14
236	5	4	4	3	16
237	2	4	4	4	14
238	4	4	4	3	15
239	1	4	4	5	14
240	4	4	4	5	17
241	5	5	5	5	20
242	5	5	5	5	20
243	2	2	4	4	12
244	2	2	4	4	12
245	4	4	4	5	17

246	1	2	5	4	12
247	4	4	4	4	16
248	4	4	4	4	16
249	1	2	5	4	12
250	2	2	4	4	12
251	4	4	5	5	18
252	4	4	4	4	16
253	4	3	4	4	15
254	4	4	5	5	18
255	4	4	4	4	16
256	4	4	4	4	16
257	4	5	5	5	19
258	4	4	4	4	16
259	3	4	4	5	16
260	3	3	4	4	14
261	3	4	4	4	15
262	3	4	4	4	15
263	2	4	4	4	14
264	3	5	4	3	15
265	4	4	5	5	18
266	5	5	4	4	18
267	5	5	4	5	19
268	2	4	5	4	15
269	3	4	4	4	15
270	3	3	4	4	14
271	3	4	4	4	15
272	2	5	5	5	17
273	4	4	4	4	16
274	4	4	4	4	16
275	4	4	4	4	16
276	4	4	4	4	16
277	2	5	4	4	15
278	2	5	4	3	14
279	4	4	4	4	16
280	4	4	4	4	16
281	4	4	4	4	16
282	4	4	4	4	16
283	2	5	5	5	17
284	4	4	4	4	16
285	4	4	4	4	16
286	2	4	4	4	14

287	4	5	5	5	19
288	2	4	4	4	14
289	2	5	5	5	17
290	2	4	4	4	14
291	3	3	5	5	16
292	2	2	4	4	12
293	4	4	5	5	18
294	3	4	4	3	14
295	4	5	5	5	19
296	3	5	5	5	18
297	4	5	5	5	19
298	2	4	4	4	14
299	4	5	5	5	19
300	2	4	4	4	14
301	4	5	5	5	19
302	4	4	4	5	17
303	2	4	4	4	14
304	2	4	4	4	14
305	2	5	5	5	17
306	2	4	4	4	14
307	2	4	4	4	14
308	2	3	4	4	13
309	2	3	4	4	13
310	4	4	5	5	18
311	4	5	4	4	17
312	4	5	4	4	17

313	3	3	4	4	14
314	3	3	5	4	15
315	4	2	4	3	13
316	3	4	4	4	15
317	2	2	4	4	12
318	4	4	4	4	16
319	2	2	4	4	12
320	2	2	4	4	12
321	2	2	4	4	12
322	3	5	5	5	18
323	2	4	4	4	14
324	3	4	4	4	15
325	4	3	4	2	13
326	4	3	4	4	15
327	4	4	4	4	16
328	4	2	4	4	14
329	4	4	5	4	17
330	4	4	5	4	17
331	2	4	5	5	16
332	3	4	4	4	15
333	4	4	4	4	16
334	2	5	5	5	17
335	2	5	5	5	17
336	2	5	5	5	17
337	2	5	5	5	17
338	2	5	5	5	17

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

No	PPA1	PPA2	PPA3	PPA4	PPA5	PPA6	TOTAL
1	2	4	4	4	2	3	19
2	4	3	4	4	4	4	23
3	2	2	3	3	2	3	15
4	2	4	4	4	3	1	18
5	5	5	5	5	4	4	28
6	4	4	5	4	4	3	24
7	2	4	4	4	3	1	18
8	5	5	5	5	5	5	30
9	5	5	5	4	5	5	29
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	4	4	4	24

12	2	2	4	4	2	2	16
13	3	3	3	3	3	3	18
14	4	4	4	4	3	3	22
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	5	5	5	5	28
17	4	4	4	4	4	5	25
18	2	3	5	4	3	3	20
19	2	2	4	4	3	4	19
20	3	4	5	5	3	4	24
21	4	4	4	4	2	4	22
22	2	4	4	4	2	3	19
23	2	4	4	4	2	2	18
24	2	2	4	4	2	2	16
25	4	4	4	4	3	3	22
26	4	4	4	4	3	3	22
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	4	24
29	5	5	4	5	4	5	28
30	3	3	3	3	3	4	19
31	2	2	5	4	2	4	19
32	4	3	4	2	4	4	21
33	4	3	4	2	4	4	21
34	2	2	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	4	24
36	3	2	4	4	2	3	18
37	3	2	4	4	2	3	18
38	2	4	4	4	4	5	23
39	2	4	4	4	4	5	23
40	2	4	4	4	4	5	23
41	4	4	4	4	4	4	24
42	4	5	4	2	4	4	23
43	4	5	5	4	2	4	24
44	4	5	5	4	2	4	24
45	4	4	4	4	4	4	24
46	5	4	5	5	4	5	28
47	3	2	4	4	2	4	19
48	4	4	4	5	4	4	25
49	4	4	4	4	4	4	24
50	4	5	4	2	4	4	23
51	5	4	4	3	5	5	26
52	3	2	4	4	4	4	21

53	5	5	5	5	5	4	29
54	4	4	5	5	4	4	26
55	3	4	4	4	4	4	23
56	2	4	4	4	3	4	21
57	2	3	5	4	4	5	23
58	4	2	4	5	4	4	23
59	4	3	4	4	3	3	21
60	4	3	4	4	3	3	21
61	4	3	4	4	3	4	22
62	3	3	4	4	4	4	22
63	3	3	4	4	4	4	22
64	4	3	4	5	4	4	24
65	2	3	4	4	3	3	19
66	4	2	4	5	2	2	19
67	2	4	5	5	5	4	25
68	2	4	4	4	4	2	20
69	3	4	4	4	4	4	23
70	4	5	4	4	4	4	25
71	4	5	4	4	5	4	26
72	3	3	4	4	2	4	20
73	4	3	5	5	3	3	23
74	4	4	4	4	4	4	24
75	2	4	4	4	4	4	22
76	2	2	4	4	4	4	20
77	2	3	1	1	5	1	13
78	2	3	1	1	5	1	13
79	4	5	5	4	4	4	26
80	4	5	5	5	4	5	28
81	5	5	5	5	5	5	30
82	5	5	5	5	5	5	30
83	5	5	5	5	5	5	30
84	5	5	5	5	5	5	30
85	4	4	4	4	4	4	24
86	4	3	4	3	3	4	21
87	4	4	4	4	4	4	24
88	4	4	4	4	4	4	24
89	4	4	4	4	4	4	24
90	4	4	5	4	4	5	26
91	4	4	5	4	4	5	26
92	2	2	4	2	4	4	18
93	2	4	4	2	2	4	18

94	2	4	5	2	2	4	19
95	4	4	5	4	4	4	25
96	3	4	5	4	4	4	24
97	2	2	5	5	4	5	23
98	4	5	5	5	5	5	29
99	5	5	4	5	5	5	29
100	5	5	4	4	5	5	28
101	2	4	4	4	4	4	22
102	4	4	5	4	4	5	26
103	2	4	4	4	4	4	22
104	2	4	4	4	4	4	22
105	5	4	4	4	2	4	23
106	4	4	5	5	4	4	26
107	4	5	5	5	5	5	29
108	4	4	4	4	4	4	24
109	3	3	3	4	3	4	20
110	2	4	4	4	4	3	21
111	4	4	4	4	4	4	24
112	2	4	5	4	4	4	23
113	4	4	4	4	4	4	24
114	2	4	4	4	4	4	22
115	4	4	4	4	4	4	24
116	4	4	4	4	4	4	24
117	4	4	5	4	4	4	25
118	4	4	5	4	5	4	26
119	4	4	5	4	5	4	26
120	2	2	4	4	2	4	18
121	2	2	4	4	2	4	18
122	5	4	5	4	4	4	26
123	4	4	4	4	3	4	23
124	4	4	4	4	2	4	22
125	4	2	4	4	4	4	22
126	4	4	4	4	4	4	24
127	5	4	4	4	4	4	25
128	4	4	4	4	4	4	24
129	4	4	4	4	4	4	24
130	4	4	4	4	4	4	24
131	4	5	5	4	4	4	26
132	5	5	4	4	4	4	26
133	5	4	4	4	4	4	25
134	4	4	4	5	5	5	27

135	5	5	4	4	4	4	26
136	4	4	4	4	4	4	24
137	4	3	3	4	4	3	21
138	3	3	4	3	4	4	21
139	2	2	5	4	2	5	20
140	4	4	4	4	4	4	24
141	2	4	5	4	2	4	21
142	2	2	4	4	3	4	19
143	2	2	4	4	3	4	19
144	2	2	4	4	3	4	19
145	3	3	4	4	4	4	22
146	4	4	5	4	5	4	26
147	4	4	4	4	4	4	24
148	4	4	4	4	4	4	24
149	4	2	4	4	2	2	18
150	2	3	4	4	5	4	22
151	4	4	4	4	4	4	24
152	4	4	4	4	4	4	24
153	3	3	4	4	4	4	22
154	3	3	4	4	4	4	22
155	4	4	5	5	4	4	26
156	4	4	5	4	4	4	25
157	4	4	4	4	4	4	24
158	4	4	4	4	4	4	24
159	4	4	4	4	4	4	24
160	4	4	4	4	4	4	24
161	4	4	4	4	4	4	24
162	4	4	5	5	4	4	26
163	4	4	4	4	3	4	23
164	2	3	4	4	3	3	19
165	2	3	5	4	3	5	22
166	4	4	5	4	4	4	25
167	4	3	4	4	4	4	23
168	4	4	4	3	4	4	23
169	4	4	5	4	4	4	25
170	4	4	5	5	4	4	26
171	2	1	5	4	3	5	20
172	4	4	4	4	4	4	24
173	4	4	4	4	4	4	24
174	2	2	4	4	2	4	18
175	4	4	4	4	4	4	24

176	4	4	4	4	4	4	24
177	2	3	5	1	3	3	17
178	4	4	5	4	4	4	25
179	2	3	4	4	2	3	18
180	2	2	4	4	3	3	18
181	2	2	4	4	3	3	18
182	3	4	4	5	5	4	25
183	3	4	4	5	5	4	25
184	3	4	4	5	5	4	25
185	3	3	4	4	4	4	22
186	4	4	4	4	4	4	24
187	3	4	3	4	4	4	22
188	2	4	4	4	4	4	22
189	1	2	4	4	4	4	19
190	5	4	5	5	5	5	29
191	4	4	4	4	4	4	24
192	2	2	4	2	3	2	15
193	4	3	4	4	3	4	22
194	4	4	4	4	4	4	24
195	4	4	4	4	4	3	23
196	4	4	4	4	4	4	24
197	4	3	4	4	4	4	23
198	2	2	5	4	4	4	21
199	3	3	3	4	3	3	19
200	3	4	4	4	2	4	21
201	3	3	4	3	4	4	21
202	3	3	4	3	4	4	21
203	4	4	4	4	4	4	24
204	4	2	4	5	2	3	20
205	5	4	5	4	5	4	27
206	4	4	4	5	5	4	26
207	5	4	4	5	4	4	26
208	3	3	4	4	4	4	22
209	3	3	4	4	4	4	22
210	3	3	4	4	4	4	22
211	4	3	4	4	4	4	23
212	3	4	4	4	4	4	23
213	3	3	4	4	4	4	22
214	3	3	4	4	4	4	22
215	3	3	4	4	4	4	22
216	4	4	4	3	5	4	24

217	2	3	4	4	3	4	20
218	4	4	4	4	2	4	22
219	5	4	5	4	4	4	26
220	5	5	4	4	4	4	26
221	4	3	5	4	4	4	24
222	4	2	5	5	4	4	24
223	4	3	5	4	4	4	24
224	4	4	4	4	4	4	24
225	2	3	4	4	4	2	19
226	4	2	4	4	4	4	22
227	2	4	4	4	4	4	22
228	4	3	5	4	4	4	24
229	3	3	5	5	4	4	24
230	4	4	4	4	4	4	24
231	4	3	4	4	3	3	21
232	2	2	4	4	2	2	16
233	2	4	4	4	4	2	20
234	4	4	4	4	4	4	24
235	4	4	4	4	4	4	24
236	1	3	4	5	3	3	19
237	4	4	4	4	4	4	24
238	2	3	4	5	3	3	20
239	2	4	4	4	3	4	21
240	5	5	5	5	5	5	30
241	5	5	5	5	5	5	30
242	4	3	5	5	5	5	27
243	2	2	4	4	3	4	19
244	4	3	5	4	4	4	24
245	5	5	5	5	5	5	30
246	4	3	5	4	4	5	25
247	4	4	4	4	4	4	24
248	3	4	4	4	4	4	23
249	4	3	5	4	4	5	25
250	3	3	4	4	4	4	22
251	3	3	4	4	3	4	21
252	4	4	4	4	4	4	24
253	4	4	4	4	3	3	22
254	4	4	5	4	4	4	25
255	4	4	4	4	4	4	24
256	4	4	4	4	4	4	24
257	3	3	4	4	3	3	20

258	4	4	4	4	4	4	24
259	4	3	4	3	4	3	21
260	5	5	5	5	4	4	28
261	2	2	3	2	2	3	14
262	2	2	3	2	2	3	14
263	2	3	4	4	2	4	19
264	5	5	4	4	4	5	27
265	4	5	4	4	4	5	26
266	4	3	4	4	3	5	23
267	5	4	4	4	5	5	27
268	4	4	5	3	4	4	24
269	3	3	4	3	3	4	20
270	3	3	4	4	3	4	21
271	2	2	3	2	2	3	14
272	2	2	5	5	4	5	23
273	2	2	4	4	2	4	18
274	2	2	4	4	2	4	18
275	2	2	2	2	2	2	12
276	4	4	4	4	4	4	24
277	2	4	4	4	4	4	22
278	2	3	5	5	2	5	22
279	4	5	5	2	4	4	24
280	4	5	5	2	4	4	24
281	4	2	2	2	4	4	18
282	4	2	2	2	4	4	18
283	2	2	5	5	2	5	21
284	4	4	4	4	4	4	24
285	4	4	4	4	4	4	24
286	2	2	4	4	4	4	20
287	2	2	5	3	2	4	18
288	2	2	5	5	2	5	21
289	2	2	5	5	2	5	21
290	2	2	4	4	2	4	18
291	3	3	5	5	3	3	22
292	2	4	4	4	4	4	22
293	5	5	5	4	4	4	27
294	3	4	4	5	4	4	24
295	5	3	4	4	4	5	25
296	5	4	4	4	4	4	25
297	5	5	5	5	4	5	29
298	4	3	4	4	4	4	23

299	4	4	4	4	3	5	24
300	3	3	3	4	4	4	21
301	4	4	5	5	3	5	26
302	2	2	4	4	5	5	22
303	2	2	4	4	4	5	21
304	4	4	4	4	4	4	24
305	4	4	5	4	4	5	26
306	4	3	4	4	3	4	22
307	4	3	4	4	3	4	22
308	2	2	3	3	3	3	16
309	2	2	3	3	3	3	16
310	4	4	4	4	4	4	24
311	4	3	5	5	4	5	26
312	4	3	5	5	4	5	26
313	2	4	4	4	4	2	20
314	5	4	5	4	4	5	27
315	3	3	3	3	3	3	18
316	4	4	4	4	4	4	24
317	4	4	4	4	4	4	24
318	4	4	4	4	4	4	24
319	4	4	4	4	4	4	24
320	4	4	4	4	4	4	24
321	4	4	4	4	4	4	24
322	4	4	4	4	4	4	24
323	2	2	5	4	4	4	21
324	3	4	5	4	4	4	24
325	3	2	4	3	2	2	16
326	4	4	4	4	4	4	24
327	4	4	4	4	4	4	24
328	4	2	4	4	4	4	22
329	3	3	4	4	2	4	20
330	3	3	4	4	2	4	20
331	4	4	5	5	4	4	26
332	3	4	5	4	4	4	24
333	3	3	4	3	3	3	19
334	4	4	5	4	4	5	26
335	4	4	5	4	4	5	26
336	4	4	5	5	4	5	27
337	4	4	5	5	4	5	27
338	4	4	5	5	4	5	27

4. Komitmen Organisasi

No	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	TOTAL
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
2	5	3	4	4	4	4	3	4	4	35
3	4	2	4	2	2	4	2	2	4	26
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	33
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
7	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
8	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43
9	4	4	3	4	4	4	4	3	4	34
10	3	3	2	4	4	4	3	3	4	30
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	4	4	3	4	4	4	2	4	4	33
13	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
14	4	4	3	4	3	4	3	3	3	31
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
16	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43
17	5	5	4	4	4	4	4	5	5	40
18	4	3	5	3	3	4	4	4	4	34
19	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
21	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
22	4	4	2	4	4	4	2	3	4	31
23	4	4	2	4	4	4	3	3	4	32
24	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32
25	4	4	3	4	4	3	3	3	4	32
26	4	4	3	4	4	3	3	3	5	33
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
32	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
34	4	5	3	4	4	4	4	4	4	36
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
36	4	4	3	3	5	4	4	5	5	37
37	4	4	3	3	5	4	4	5	5	37
38	4	3	3	4	5	4	3	4	4	34

39	4	3	3	4	5	4	3	4	4	34
40	4	3	3	4	5	4	3	4	4	34
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
42	5	4	5	4	2	5	5	4	5	39
43	5	5	2	3	5	5	4	5	5	39
44	5	5	2	3	5	5	4	5	5	39
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
46	5	5	1	4	5	5	2	4	5	36
47	4	4	3	3	5	4	4	5	5	37
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
50	5	4	5	4	2	5	5	5	4	39
51	5	3	4	4	3	5	3	5	4	36
52	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34
53	5	5	4	4	4	4	4	5	5	40
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
56	4	4	3	4	4	4	3	3	4	33
57	5	4	4	4	3	4	2	2	3	31
58	4	4	4	3	4	3	3	3	4	32
59	4	4	3	4	3	3	3	4	4	32
60	4	4	3	4	3	3	3	4	4	32
61	5	3	4	4	3	5	3	5	5	37
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
65	4	4	3	3	4	5	5	5	5	38
66	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
68	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33
69	4	4	3	4	4	4	4	3	4	34
70	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
71	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34
72	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
73	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
74	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
77	2	1	3	2	2	2	1	1	2	16
78	2	1	3	2	2	2	1	1	2	16
79	5	5	2	4	5	5	5	5	5	41

121	2	2	2	4	4	4	2	2	4	26
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
123	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30
124	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
125	4	4	2	2	2	4	4	4	4	30
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
127	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
131	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
132	4	4	4	5	5	4	4	4	4	38
133	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
134	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
136	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
137	4	4	4	4	4	4	4	3	2	33
138	4	4	3	3	4	3	3	4	3	31
139	4	2	2	2	2	2	2	2	4	22
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
141	4	4	2	3	4	3	3	4	4	31
142	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41
143	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41
144	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
150	5	5	5	4	5	5	5	5	4	43
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
155	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
156	5	5	4	4	5	4	4	5	5	41
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
158	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
159	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
161	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41

162	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
163	4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
164	4	4	3	3	3	4	3	4	3	31
165	4	5	4	4	4	3	4	4	4	36
166	5	5	4	5	4	4	4	4	4	39
167	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
168	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
169	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
170	4	4	4	4	5	5	4	2	4	36
171	4	5	2	3	4	4	3	4	4	33
172	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
174	4	4	3	4	4	4	3	3	4	33
175	5	5	4	3	4	3	3	3	4	34
176	5	5	4	3	4	3	3	3	4	34
177	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
179	4	3	2	3	3	3	2	3	4	27
180	4	3	2	3	3	3	3	3	4	28
181	4	3	2	3	3	3	3	3	4	28
182	5	2	4	4	4	5	3	5	4	36
183	5	2	4	4	4	5	3	5	4	36
184	5	2	4	4	4	5	3	5	4	36
185	4	4	4	4	5	4	4	3	4	36
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
187	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
188	4	4	2	4	2	4	4	2	4	30
189	5	5	3	4	4	4	2	2	5	34
190	5	5	5	4	5	5	4	3	5	41
191	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34
192	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
193	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
194	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
195	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37
196	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
197	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
198	5	5	4	4	5	5	4	4	5	41
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
200	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
201	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
202	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35

203	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
204	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42
205	5	4	3	4	5	4	4	4	4	37
206	5	4	2	4	4	4	3	4	5	35
207	4	4	2	3	3	2	3	3	4	28
208	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
209	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
210	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
211	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
212	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
213	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
214	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
215	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
216	5	4	3	4	4	4	3	4	5	36
217	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32
218	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
219	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33
220	5	4	3	3	3	3	4	4	4	33
221	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
222	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34
223	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
224	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38
225	4	4	2	3	4	4	3	2	3	29
226	4	4	2	2	4	4	2	3	4	29
227	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
228	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
229	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34
230	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34
231	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34
232	4	3	2	2	4	3	4	3	4	29
233	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34
234	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
235	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
236	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
237	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
238	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
239	4	4	2	3	4	4	3	3	3	30
240	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42
241	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
242	5	5	1	5	5	5	5	5	5	41
243	4	4	3	4	4	4	2	2	4	31

244	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
245	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
246	4	4	4	5	4	4	5	5	4	39
247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
248	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
249	4	4	4	5	4	4	5	5	4	39
250	4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
251	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33
252	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
253	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
254	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
255	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
256	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
257	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39
258	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
259	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34
260	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
261	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
262	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
263	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
264	4	4	5	4	5	4	4	4	4	38
265	5	4	4	5	4	4	4	4	5	39
266	4	5	4	3	4	3	4	5	5	37
267	5	4	4	4	5	5	5	4	4	40
268	4	5	4	4	3	4	1	5	5	35
269	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
270	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38
271	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
272	5	5	4	5	5	5	4	5	5	43
273	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
274	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
275	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34
276	2	4	5	5	5	4	4	4	4	37
277	4	5	5	5	4	4	4	4	4	39
278	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
279	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
280	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
281	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
282	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
283	5	5	5	5	5	4	4	5	4	42
284	5	4	4	4	4	5	2	5	4	37

285	5	4	4	4	4	5	2	5	5	38
286	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
287	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
288	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
289	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
290	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
291	4	4	3	4	4	3	2	2	4	30
292	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
293	4	4	3	3	3	4	4	3	4	32
294	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
295	5	5	3	3	4	4	3	5	5	37
296	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
297	5	4	3	4	5	5	4	5	5	40
298	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
299	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43
300	4	4	3	4	4	4	4	3	4	34
301	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43
302	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42
303	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
304	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
305	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
306	4	4	3	4	4	3	4	3	4	33
307	4	4	3	4	4	3	4	3	4	33
308	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
309	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
310	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
311	5	4	3	4	4	5	4	5	4	38
312	5	4	3	4	4	5	4	5	4	38
313	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
314	4	5	4	5	5	4	5	4	4	40
315	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34
316	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
317	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32
318	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
319	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32
320	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32
321	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32
322	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
323	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
324	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
325	4	2	1	2	2	1	2	1	2	17

326	2	4	2	4	4	4	4	4	4	32
327	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
328	4	4	4	2	4	4	2	2	4	30
329	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
330	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
331	5	5	4	4	4	4	5	5	5	41
332	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
333	4	4	4	4	5	4	4	5	3	37
334	5	4	3	4	5	5	5	5	5	41
335	5	4	2	4	5	5	5	5	5	40
336	5	4	3	4	5	5	5	5	5	41
337	5	4	3	4	5	5	5	5	5	41
338	5	4	3	4	5	5	5	5	5	41

Hasil Olah Data SPSS 23

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Kinerja Manajerial

		Correlations									Kiner ja_M anaj erial
		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	
KM1	Pearson Correlation	1	,439 ⁺	,379 ⁺	,457 ⁺	,447 ⁺	,149 ⁺	,267 ⁺	,276 ⁺	,329 ⁺	,654 ⁺
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KM2	Pearson Correlation	,439 ^{**}	1	,466 ⁺	,339 ⁺	,221 ⁺	,058	,140 ⁺	,263 ⁺	,320 ⁺	,531 ⁺
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,291	,010	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KM3	Pearson Correlation	,379 ^{**}	,466 ⁺	1	,439 ⁺	,335 ⁺	,152 ⁺	,092	,313 ⁺	,384 ⁺	,587 ⁺
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,000	,005	,092	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KM4	Pearson Correlation	,457 ^{**}	,339 ⁺	,439 ⁺	1	,556 ⁺	,194 ⁺	,178 ⁺	,372 ⁺	,606 ⁺	,709 ⁺
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KM5	Pearson Correlation	,447 ^{**}	,221 ⁺	,335 ⁺	,556 ⁺	1	,269 ⁺	,176 ⁺	,315 ⁺	,529 ⁺	,671 ⁺
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KM6	Pearson Correlation	,149 ^{**}	,058	,152 ⁺	,194 ⁺	,269 ⁺	1	,494 ⁺	,352 ⁺	,286 ⁺	,562 ⁺

	Sig. (2-tailed)	,006	,291	,005	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KM7	Pearson Correlation	,267**	,140*	,092	,178*	,176*	,494*	1	,349*	,280*	,568*
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,092	,001	,001	,000		,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KM8	Pearson Correlation	,276**	,263*	,313*	,372*	,315*	,352*	,349*	1	,444*	,655*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KM9	Pearson Correlation	,329**	,320*	,384*	,606*	,529*	,286*	,280*	,444*	1	,733*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Kinerja_Manajerial	Pearson Correlation	,654**	,531*	,587*	,709*	,671*	,562*	,568*	,655*	,733*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	338	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	338	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,754	,862	10

b. Desentralisasi

Correlations

		DES.1	DES.2	DES.3	DES.4	Desentralisasi
DES.1	Pearson Correlation	1	,331**	-,059	,014	,632**
	Sig. (2-tailed)		,000	,278	,795	,000
	N	338	338	338	338	338
DES.2	Pearson Correlation	,331**	1	,221**	,318**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338
DES.3	Pearson Correlation	-,059	,221**	1	,612**	,541**
	Sig. (2-tailed)	,278	,000		,000	,000
	N	338	338	338	338	338
DES.4	Pearson Correlation	,014	,318**	,612**	1	,622**
	Sig. (2-tailed)	,795	,000	,000		,000
	N	338	338	338	338	338
Desentralisasi	Pearson Correlation	,632**	,771**	,541**	,622**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	338	338	338	338	338

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	338	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	338	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,744	,770	5

c. Partisipasi Penyusunan Anggaran

		Correlations						Partisipasi _Penyusu nan_Angg aran
		PPA1	PPA2	PPA3	PPA4	PPA5	PPA6	
PPA1	Pearson Correlation	1	,594**	,240**	,243**	,464**	,358**	,765**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338
PPA2	Pearson Correlation	,594**	1	,278**	,218**	,495**	,267**	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338
PPA3	Pearson Correlation	,240**	,278**	1	,513**	,150**	,471**	,592**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,006	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338
PPA4	Pearson Correlation	,243**	,218**	,513**	1	,190**	,371**	,579**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338
PPA5	Pearson Correlation	,464**	,495**	,150**	,190**	1	,367**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000		,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338
PPA6	Pearson Correlation	,358**	,267**	,471**	,371**	,367**	1	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	338	338	338	338	338	338	338
Partisipasi _Penyusu nan_Angg aran	Pearson Correlation	,765**	,742**	,592**	,579**	,685**	,671**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	338	338	338	338	338	338	338

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KO4	Pearson	,320 [*]	,424 [*]	,455 [*]	1	,495 [*]	,465 [*]	,516 [*]	,464 [*]	,407 [*]	,703 ^{**}
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KO5	Pearson	,390 [*]	,539 [*]	,236 [*]	,495 [*]	1	,555 [*]	,500 [*]	,525 [*]	,538 [*]	,726 ^{**}
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KO6	Pearson	,503 [*]	,438 [*]	,317 [*]	,465 [*]	,555 [*]	1	,509 [*]	,609 [*]	,560 [*]	,756 ^{**}
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KO7	Pearson	,359 [*]	,494 [*]	,428 [*]	,516 [*]	,500 [*]	,509 [*]	1	,653 [*]	,496 [*]	,784 ^{**}
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KO8	Pearson	,503 [*]	,476 [*]	,351 [*]	,464 [*]	,525 [*]	,609 [*]	,653 [*]	1	,655 [*]	,816 ^{**}
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
KO9	Pearson	,540 [*]	,515 [*]	,182 [*]	,407 [*]	,538 [*]	,560 [*]	,496 [*]	,655 [*]	1	,735 ^{**}
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Komitmen_Organisasi	Pearson	,652 [*]	,716 [*]	,574 [*]	,703 [*]	,726 [*]	,756 [*]	,784 [*]	,816 [*]	,735 [*]	1
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	338	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	338	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,772	,912	10

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

1) Uji Normalitas pertama

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		360
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,98049753
Most Extreme Differences	Absolute	,084
	Positive	,074
	Negative	-,084
Test Statistic		,084
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

2) Uji normalitas ke dua

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		338
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0601259
	Std. Deviation	3,40059426
Most Extreme Differences	Absolute	,073
	Positive	,059
	Negative	-,073
Test Statistic		1,335
Asymp. Sig. (2-tailed)		,057 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

b. Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,539	1,793		1,416	,158		
Desentralisasi	,825	,107	,344	7,734	,000	,764	1,309
Partisipasi_Penyusunan_Anggaran	,612	,067	,420	9,165	,000	,718	1,394
Komitmen_Organisasi	,121	,053	,110	2,298	,022	,659	1,517

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

c. Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			Desentrali sasi	Partisipasi_ Penyusuna n_Anggaran	Komitmen _Organisa si	Unstandar dized Residual
Spear man's rho	Desentralisa si	Correlation Coefficient	1,000	,404**	,488**	-,071
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,193
		N	338	338	338	338
	Partisipasi_ Penyusunan _Anggaran	Correlation Coefficient	,404**	1,000	,452**	-,062
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,254
		N	338	338	338	338
	Komitmen_ Organisasi	Correlation Coefficient	,488**	,452**	1,000	,002
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,965
		N	338	338	338	338
	Unstandardi zed Residual	Correlation Coefficient	-,071	-,062	,002	1,000
		Sig. (2-tailed)	,193	,254	,965	.
		N	338	338	338	338

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. Uji Kelayakan Model

a. Uji Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,496	,492	3,404

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Desentralisasi, Partisipasi_Penyusunan_Anggaran

b. Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4463,693	3	1487,898	116,140	,000 ^b
Residual	4471,134	349	12,811		
Total	8934,827	352			

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

b. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Desentralisasi, Partisipasi_Penyusunan_Anggaran

4. Uji Signifikansi (Uji Statistik)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,539	1,793		1,416	,158
Desentralisasi	,825	,107	,344	7,734	,000
Partisipasi_Penyusunan_Anggaran	,612	,067	,420	9,165	,000
Komitmen_Organisasi	,121	,053	,110	2,298	,022

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Lampiran 4

Surat Ijin Penelitian

PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Kompleks Perkantoran Terpadu Kabupaten Boyolali
 Jl. Merdeka Timur, Kemin, Boyolali 57321, Provinsi Jawa Tengah
 Telp. (0276) 321087 Fax. (0276) 321087, e-mail kantkesbangpol@boyolali.go.id
 Website: www.boyolali.go.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
 NOMOR : 070/202/III/5.5/2020

I. **DASAR** : Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2018 Tanggal 11 Januari 2018 Tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian;

II. **MEMBACA** : 1. Surat dari BP3D Kab. Boyolali, Nomor : 070/208/5.1/2020, tanggal 23 Maret 2020 Perihal : **Rekomendasi Teknis Penelitian.**
 2. Surat dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta, Nomor : B-1329/In.10/F.IV.1/TL.00/03/2020, tanggal 23 Maret 2020, Perihal : **Permohonan Ijin Penelitian.**

III. Prinsipnya **TIDAK** **KEBERATAN** / Dapat Menerima atas pelaksanaan Penelitian/Magang/KKN/Pengabdian Masyarakat di Kabupaten Boyolali.

1. Nama / NIM : **LATIFAH AYU IDAYATI / 165221211**
 2. Alamat : Kradenan RT 02 RW 01, Blulukan, Colomadu, Karanganyar
 3. No. HP : 081226593945
 4. Pekerjaan : Mahasiswa
 5. Penanggung Jawab : Dr. Awan Kostrad Diharto, SE, M.Ag
 6. Judul Kegiatan : **"PENGARUH DESENTRALISASI, PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL"**
 7. Lokasi : 31 OPD di Kab. Boyolali (terlampir)
 8. Peserta : 1 orang.

IV. Ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

1. Sebelum melakukan kegiatan terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat Setempat/Lembaga Swasta yang akan dijadikan objek lokasi untuk mendapatkan petunjuk seperlunya dengan menunjukkan Surat Keterangan ini.

2. Pelaksanaan Penelitian/Magang/KKN/Pengabdian Masyarakat tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan pemerintahan. Untuk Penelitian/Magang/KKN/Pengabdian Masyarakat yang mendapat dukungan dana dari sponsor baik dari dalam negeri maupun luar negeri, agar dijelaskan pada saat mengajukan perijinan. Tidak membahas masalah politik dan/atau agama yang dapat menimbulkan terganggunya stabilitas keamanan dan ketertiban.

3. Surat Keterangan dapat dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila pemegang Surat Keterangan ini tidak mentaati/mengindahkan peraturan yang berlaku atau objek Penelitian/Magang/KKN/Pengabdian Masyarakat menolak untuk menerima Peserta Penelitian/Magang/KKN/Pengabdian Masyarakat.

4. Setelah Penelitian/Magang/KKN/Pengabdian Masyarakat selesai, supaya menyerahkan hasilnya kepada Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Boyolali.

V. Surat Keterangan Penelitian/Magang/KKN/Pengabdian Masyarakat berlaku :

Berlaku : Dari tanggal : **23 Maret 2020** s/d tanggal : **23 Juni 2020**
 Perpanjangan : Dari tanggal : s/d tanggal :

Dikeluarkan di : **BOYOLALI**
 Pada tanggal : **23 Maret 2020**
 An. KEPALA KANTOR KESBANGPOL
 KABUPATEN BOYOLALI
 Kasi Ketahanan Seni, Budaya, Agama,
 dan Masyarakat, dan Ekonomi

SE MARDIYANTI, SE
 Penata
 NIP. 19710509 199303 2 003

PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

TEMBUSAN Kepada Yth. :

1. Bupati Boyolali (sebagai laporan);
 2. Kapolres Boyolali;
 3. Kepala BP3D Kab. Boyolali;
 4. Kepala OPD Kab. Boyolali di 31 OPD terlampir;
 5. Dekan FEBI IAIN Surakarta;
 6. Yang Bersangkutan;
 7. Pertinggal.

Lampiran 5

Daftar 31 OPD

No	Indikator kinerja	Satuan	Target Tahun 2015	Realisasi Tahun 2015	Capaian Tahun 2015	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7
8	Eksport barang perdagangan	US \$	143,325	-274,679,82	-191,23	Nilai ekspor berupa barang jauh lebih rendah dibandingkan dengan nilai impor barang, terdapat penurunan ekspor komoditas barang lenan, kerajinan tembaga/ kuningan, dan barang cetakan
9	Produktivitas bahan pangan utama lainnya per hektar: - Kedelai	ton	6,795	2,406	35,41	Intensitas curah hujan yang rendah sehingga terjadi kekurangan hingga puso pada penanaman kedelai, selain itu mendukung musim hujan mengakibatkan sebagian petani kedelai beralih ke tanaman jagung

Sumber : Analisis Bagian Organisasi Setda Kabupaten Boyolali, 2019

B. Penilaian Capaian Organisasi Pelaksana

Analisis data pengukuran kinerja, dari 31 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menyelenggarakan urusan tingkat kabupaten diketahui :

Tabel 3.30 Prosentase Capaian Kinerja per OPD

No.	Nama OPD	Prosentase Capaian Kinerja (%)	Kategori
1	2	3	4
1	Sekretariat Daerah	159,64	A
2	Sekretariat DPRD	100,00	B
3	Inspektorat Daerah	144,05	A
4	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	107,36	A
5	Dinas Kesehatan	130,08	A
6	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	97,93	B
7	Dinas Perumahan dan Kawasan	535,31	A
8	Dinas Sosial	230,00	A
9	Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan	105,20	A
10	Dinas Ketahanan Pangan	127,04	A
11	Dinas Lingkungan Hidup	101,91	A
12	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	100,22	A
13	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	100,00	B
14	Dinas Perhubungan	63,91	C
15	Dinas Komunikasi dan Informatika	100,00	B
16	Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja	162,51	A
17	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	83,99	B
18	Dinas Pemuda dan Olah Raga	97,91	B
19	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	127,69	A
20	Dinas Pertanian	141,82	A

LKjIP Kabupaten Boyolali Tahun 2018

III-239

No.	Nama OPD	Prosentase Capaian Kinerja (%)	Kategori
1	2	3	4
21	Dinas Peternakan dan Perikanan	117,90	A
22	Dinas Perdagangan dan Perindustrian	76,23	B
23	Satuan Polisi Pamong Praja	100,00	B
24	Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	102,92	A
25	Badan Keuangan Daerah	111,16	A
26	Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah	98,08	B
27	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	75,45	B
28	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik	100,00	B
29	Rumah Sakit Pandan Arang	98,01	B
30	Rumah Sakit Simo	101,14	A
31	Rumah Sakit Waras Wiris	87,58	B

Sumber : Analisis Bagian Organisasi Setda Kabupaten Boyolali, 2019

Analisis data pengukuran kinerja pada Tabel 3.30 di atas, dari 31 (tiga puluh satu) OPD diketahui:

1. Tujuh belas (17) OPD (54,84%) dengan capaian lebih dari 100% (kategori sangat baik);
 2. Tiga belas (13) OPD (41,94%) dengan capaian 76% sampai 100% (kategori baik);
 3. Satu (1) OPD (3,22%) dengan capaian 55% sampai 75% (kategori cukup);
- Prosentase capaian sasaran oleh OPD secara keseluruhan 125,28% (kategori sangat baik).

C. Penghargaan

Penghargaan merupakan penilaian kinerja lain Pemerintah Kabupaten Boyolali yang tidak termasuk indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen Perjanjian Kinerja Pemerintah Kabupaten Boyolali tahun 2018. Beberapa penghargaan yang diperoleh Pemerintah Kabupaten Boyolali Tahun 2018 antara lain :

- a. Penghargaan Adipura dari Presiden Republik Indonesia untuk Kategori Kota Kecil Boyolali Tahun 2018;
- b. Sertifikat Badan Pemeriksa Keuangan memberikan pendapat "Wajar Tanpa Pengecualian" (WTP) kepada Pemerintah Kabupaten Boyolali atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Boyolali Tahun 2017 (diberikan Tahun 2018);
- c. Piagam Penghargaan dari Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia kepada Pemerintah Kabupaten Boyolali atas Prestasi Kinerja Status Sangat Tinggi Bintang Dua (**) dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah berdasarkan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) Tahun 2016 diberikan 25 April 2018;
- d. Piagam Penghargaan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kepada Pemerintah Kabupaten Boyolali atas prestasinya dalam Akuntabilitas Kinerja Tahun 2018 (evaluasi tahun 2016) dengan predikat nilai B;

Sampel Penelitian

FORM 1

**PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI
BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH**

Kompleks Perkantoran Terpadu Kabupaten Boyolali
Jl. Merdeka Barat Telp/Faks 0276 321005 Kemiri Boyolali 57321 Provinsi Jawa Tengah
Website : www.bkp2d.boyalali.go.id Email : bkp2d@boyalali.go.id

JUMLAH PNS BERDASARKAN JABATAN

DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH
KEADAAN : FEBRUARY 2020

Page 1 of 7

NO	UNIT KERJA	STRUKTURAL										NON STRUKTURAL					
		ESKELON										GUNG KRUSUS FUND UMUM					
		I A	I B	I I A	I I B	I I C	I V A	I V B	V A	V B	J M C	L K	P i	P r	L K	P i	P r
1	Sekretariat Daerah	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2	Asisten Tata Pemerintahan Dan Kesejahteraan Rakyat	0	0	0	1	3	0	9	0	0	13	0	0	0	0	0	0
3	Asisten Perencanaan Dan Pembangunan	0	0	0	1	3	0	9	0	0	13	0	0	0	0	0	0
4	Asisten Administrasi Umum	0	0	0	1	4	0	10	0	0	15	0	0	0	0	0	0
5	Staf Ahli Bupati Boyolali	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
6	Sekretariat DPRD	0	0	0	1	3	0	8	0	0	12	0	0	0	0	0	0
7	Inspetkur Daerah	0	0	0	1	5	0	3	0	0	9	8	15	7	5	7	5
8	Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah	0	0	0	1	1	4	16	0	0	22	0	0	0	0	0	0
9	Satuan Polisi Pamong Praja	0	0	0	1	1	4	11	0	0	17	0	0	0	0	0	0
10	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	0	0	0	1	1	5	17	0	0	24	7	5	23	10	10	10
11	UPT Dikdas LS Kec. Selo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	62	57	8	9	9	9
12	UPT Dikdas LS Kec. Cepogo	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	73	109	6	9	6	9
13	UPT Dikdas LS Kec. Ampel	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	80	149	13	11	11	11
14	UPT Dikdas LS Kec. Musuk	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	91	159	9	4	4	4
15	UPT Dikdas LS Kec. Boyolali	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	58	142	4	1	1	1
16	UPT Dikdas LS Kec. Mojosoongo	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	62	107	7	7	7	7
17	UPT Dikdas LS Kec. Teras	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	39	98	2	10	10	10
18	UPT Dikdas LS Kec. Banyudono	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	53	115	6	9	9	9
19	UPT Dikdas LS Kec. Sawit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	67	6	4	4	4

Page 2 of 7

	UNIT KECAMATAN	STRUKTURAL	REGION	NON-STRUKTURAL	TOTAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
		PUSAT		PUSAT																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
20	UPT Dikdas LS Kec. Sambli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Page 3

No	Nama Sekolah	STRUKTURAL										NON STRUKTURAL			
		ESKELON										PUNG. MURUS			
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	JML	LK	DP	LA
49	SMP Negeri 1 Teras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	19	2
50	SMP Negeri 2 Teras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	8	0
51	SMP Negeri 3 Teras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	14	8	0
52	SMP Negeri 1 Banyudono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	16	1
53	SMP Negeri 2 Banyudono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	21	2
54	SMP Negeri 1 Sawit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	17	2
55	SMP Negeri 2 Sawit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	25	0
56	SMP Negeri 3 Sawit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	13	0
57	SMP Negeri 1 Sambu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	18	0
58	SMP Negeri 2 Sambu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	15	5
59	SMP Negeri 1 Ngemplak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	3
60	SMP Negeri 2 Ngemplak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	20	0
61	SMP Negeri 1 Simo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	18	0
62	SMP Negeri 2 Simo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	15	2
63	SMP Negeri 3 Simo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	13	3
64	SMP Negeri 1 Nogosari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	7	2
65	SMP Negeri 2 Nogosari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	12	2
66	SMP Negeri 1 Andong	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6	1
67	SMP Negeri 2 Andong	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	14	2
68	SMP Negeri 1 Klego	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	8	4
69	SMP Negeri 2 Klego	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	17	2
70	SMP Negeri 1 Karanggede	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	4	2
71	SMP Negeri 2 Karanggede	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	8	2
72	SMP Negeri 1 Wonorego	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	4	2
73	SMP Negeri 2 Wonorego	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	14	1
74	SMP Negeri 1 Kemusu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	7	2
75	SMP Negeri 2 Kemusu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8	2
76	SMP Negeri 1 Juwangi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	3	1
77	SMP Negeri 2 Juwangi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	8	3
												1	6	5	2

Page 5 of 7

No	Instansi	STRUKTUR										NON STRUKTUR									
		Desain										Ruang Kerja									
		I.A	I.B	II.A	II.B	III.A	III.B	IV.A	IV.B	V.A	V.B	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV
107	Puskesmas Kemusu I	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
108	Puskesmas Kemusu II	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
109	Puskesmas Juwangi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
110	Labkesda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
111	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
112	Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja	0	0	0	1	1	3	11	0	0	0	0	0	0	16	1	4	1	1	1	1
113	Badan Keuangan Daerah	0	0	0	1	1	4	14	0	0	0	0	0	0	20	13	6	10	9	17	17
114	Dinas Pemuda, Olah Raga, dan Pariwisata	0	0	0	1	1	6	18	0	0	0	0	0	0	26	1	0	23	20	9	9
115	Pengelola Obyek Wisata	0	0	0	1	1	4	13	0	0	0	0	0	0	19	0	0	12	7	7	7
116	Dinas Komunikasi dan Informatika	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	9	4	4	4
117	UPT Sarana dan Prasarana Perhubungan Kelas A	0	0	0	1	1	3	10	0	0	0	0	0	0	15	7	0	7	0	0	0
118	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
119	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	0	0	0	1	1	2	6	0	0	0	0	0	0	10	0	0	8	3	3	3
120	Dinas Perhubungan	0	0	0	1	1	5	17	0	0	0	0	0	0	24	1	0	109	10	10	10
121	Dinas Sosial	0	0	0	1	1	3	8	0	0	0	0	0	0	13	2	0	21	3	3	3
122	UPT BLK Boyolali	0	0	0	1	1	3	8	0	0	0	0	0	0	13	0	0	11	9	9	9
123	Dinas Perdagangan dan Perindustrian	0	0	0	1	1	4	15	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
124	UPT Pasar Hewan Sunggingan	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	21	0	0	18	6	6	6
125	UPT Pasar Umum Cepogo	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	8	0	0	0
126	UPT Pasar Umum Ampel	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	8	0	0	0
127	UPT Pasar Umum Boyolali	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	8	0	0	0
128	UPT Pasar Umum Simo	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	5	0	0	0
129	UPT Pasar Umum Karanggede	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	12	1	1	1
130	UPT Metrologi	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	16	1	1	1
131	Dinas Pertanian	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	12	0	0	0
132	Dinas Peternakan dan Perikanan	0	0	0	1	1	4	13	0	0	0	0	0	0	19	54	32	21	11	11	11
133	UPT RPH Ampel	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	21	2	0	9	10	10	10
134	UPT BBI	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	6	0	0	0
135	UPT Puskesmas Mojosongo	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0

Lampiran 7

Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI
DINAS PERHUBUNGAN

Jalan Solo – Semarang Km. 24 Ngadirejo, Mojosongo
 Telp. (0276) 321086 Boyolali 57352
 Email : dishub@boyolali.go.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 550 / 0060 / 4.11 / 2020

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : JUALIP, S.Sos, MM
 N I P : 19670508 199603 1 003
 Pangkat / Gol. : Penata Tingkat I / III d
 Jabatan : Ka. Subbag Umum dan Kepegawaian Dishub Boyolali
 Instansi : Dinas Perhubungan Kab. Boyolali

Menerangkan bahwa :

Nama : LATIFAH AYU IDAYATI
 NIM : 165221211
 Fakultas / Prodi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta.


Nama Mahasiswa tersebut diatas sudah selesai melaksanakan Kegiatan Penelitian / survey tentang " **Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial** " pada tanggal 19 Mei 2020 di Dinas Perhubungan Kabupaten Boyolali untuk penyelesaian skripsi.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Boyolali, 19 MEI 2020

An. KEPALA DINAS PERHUBUNGAN
 KABUPATEN BOYOLALI

ub-SEKRETARIS
 Kasubbag Umum dan Kepegawaian


 JUALIP, S.Sos, M.M
 Penata Tingkat I

NIP. 19670508 199603 1 003



PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SIMO

Jl Simo – Bangak KM 1 Ds. Pelem, Kec. Simo, Kab. Boyolali Kode Pos : 57377

No. Telp/Faks (0276) 3294719 Email : rsusimo@yahoo.com

Simo, 19 Mei 2020

Nomor : 070 / 0791 / 4.23 / 2020
 Perihal : Ijin Study Penelitian

Yang terhormat ,
 Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta

Sehubungan dengan surat Kepala Kantor KESBANGPOL Kabupaten Boyolali No.070/202/III/5.1/2020 Tanggal 23 Maret 2020 perihal Permohonan Ijin Penelitian ,dengan ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya kami dapat memberikan ijin kepada

Nama : Latifah Ayu Idayati
 NIM : 165221211

Untuk melaksanakan kegiatan Penelitian tentang “ **PENGARUH DESENTRALISASI, PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN , DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL** “ periode tanggal 23 Maret 2020 sampai dengan 23 Juni 2020.

Kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Tidak mengganggu pelayanan di RSUD Simo Kabupaten Boyolali.
2. Mematuhi ketentuan / prosedur yang telah ditentukan di RSUD Simo
3. Hasil dari kegiatan hanya untuk tujuan akademik (tidak dipublikasikan)
4. Menyerahkan laporan hasil kegiatan kepada bagian Diklat RSUD Simo
5. Kegiatan tersebut dimulai tanggal 23 Maret 2020 sampai dengan 23 Juni 2020.
6. Bersedia mempresentasikan hasil kegiatan sesuai kebutuhan RSUD Simo

Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.



Jadwal Penelitian

[illegible]

[illegible]

Lampiran 9

Cek Plagiasi

Skripsi_Latifah Ayu Idayati_165221211			
ORIGINALITY REPORT			
19%	18%	13%	13%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	9%	
2	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	1%	
3	eprints.undip.ac.id Internet Source	1%	
4	Submitted to Unika Soegijapranata Student Paper	1%	
5	id.123dok.com Internet Source	1%	
6	repository.usd.ac.id Internet Source	1%	
7	www.scribd.com Internet Source	<1%	
8	Submitted to Syiah Kuala University Student Paper	<1%	
9	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1%	

Lampiran 10

DAFTAR RIWAYAT HIDUP**A. DATA PRIBADI**

Nama : Latifah Ayu Idayati
Tempat, Tanggal Lahir : Karanganyar, 07 Agustus 1997
Alamat : Kradenan RT.002/RW.001, Desa Blulukan, Kec.
Colomadu, Kab. Karanganyar
Jenis Kelamin : Perempuan
Nomor HP : 081226593945/082133848919
Email : latifahayui123@gmail.com
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia

B. PENDIDIKAN

2004-2010 : SD Negeri 01 Gawanen
2010-2013 : SMP Negeri 3 Colomadu
2013-2016 : SMK Negeri 6 Surakarta